

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.704.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр. 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Богдан РУДНИЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник: проф., докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

____  ____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Рудницькому Богдану Вадимовичу

1 Тема «Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від “27” лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансово-економічна звітність підприємства

Корпоративна стратегія розвитку

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні положення антикризового управління підприємством

2 Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства

3 Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій

5 Перелік графічного матеріалу

1 Змістовна характеристика антикризового управління соціально-економічною діяльністю суб'єктів господарювання

2 Аналіз обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства за 2023 – 2024 рр

3 Аналіз показників з праці

4 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства

5 Показники фінансової стійкості підприємства

6 Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

7 Аналіз обігових активів за 2021-2024 рр

8 Показники ділової активності за 2023 – 2024 рр

9 Функціональні завдання системи антикризового управління

10 Механізм антикризового управління в умовах глобальних трансформацій

11 Оцінка ефективності механізму антикризового управлінням сільськогосподарським підприємством в умовах глобальних трансформацій

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «_24_» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні положення антикризового управління підприємством	21.05.2025	викон.
2 Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства	31.10.2025	викон.
3 Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Богдан РУДНИЦЬКИЙ

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні положення антикризового управління підприємством	8
1.1 Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством	8
1.2 Глобальні трансформації як чинник виникнення кризових явищ	16
1.3 Зарубіжний досвід антикризового управління в умовах глобальних змін	33
Висновки за розділом 1	38
2 Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства	41
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	41
2.2 Дослідження рівня виробництва та збуту продукції	44
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	49
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	56
2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	61
Висновки за розділом 2	70
3 Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій	77
3.1 Вдосконалення механізму антикризового менеджменту в контексті ескалації економічних ризиків	77
3.2 Визначення результативності наукових впроваджень	87
Висновки до розділу 3	92
Висновки	94

					МРЕ.704.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Рудницький						
Перевір.		Овчиннікова					4	105
Рецензент						УкрДУЗТ		
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань						4

Список використаних джерел	97
Додаток А - Аналіз фінансової стійкості підприємства	105

					МРЕ.704.01.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. Економіка України та світу сьогодні характеризується зростанням конкуренції та появою нових можливостей і загроз для розвитку підприємницьких структур, пов'язаних з невизначеністю та впливом зовнішнього середовища, що посилюється в умовах глобальних трансформацій у країні та світі. Крім того, зовнішнє середовище дедалі сильніше впливає на реальний сектор економіки, виступаючи потужним дестабілізуючим фактором, здатним призвести до кризових явищ. В таких умовах керівники бізнес-структур повинні бути готовими до можливих кризових ситуацій, що передбачає контроль за діяльністю підприємств, своєчасну оцінку кризових явищ, розробку рішень у сфері антикризового управління та вдосконалення методів оцінки ризиків і криз. Дані положення актуалізують обрану тему дослідження та потребують додаткових опрацювань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів антикризового управління підприємством в умовах глобальних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- 1) дослідити теоретико-методологічні положення антикризового управління підприємством;
- 2) окреслити глобальні трансформації, як чинник виникнення кризових явищ;
- 3) з'ясувати зарубіжний досвід антикризового управління в умовах глобальних змін;

- 4) виконати аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства;
- 5) удосконалити механізм антикризового менеджменту в контексті ескалації економічних ризиків;
- 6) визначити ефективність наукових впроваджень.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо удосконалення положень антикризового управління підприємством в умовах глобальних трансформацій.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань антикризового управління, монографічні дослідження із забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні механізму антикризового управління в умовах підвищення рівня ризикованості економічної діяльності шляхом деталізації управлінських етапів і методів, що забезпечують формування стійкого потенціалу підприємства та підвищують його спроможність ефективно протидіяти зовнішнім дестабілізуючим впливам.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці організаційно-економічних напрямків реалізації механізму антикризового управління підприємством в умовах трансформацій.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи антикризового управління підприємством в умовах трансформацій.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Методи та моделі обґрунтування економічних рішень в системі антикризового управління підприємством» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатку.

1 Теоретико-методологічні положення антикризового управління підприємством

1.1 Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством

Економіка України сьогодні характеризується зростанням конкуренції та появою нових можливостей і загроз для розвитку підприємницьких структур, пов'язаних з невизначеністю та впливом зовнішнього середовища, що посилюється в умовах глобальних трансформацій у країні та світі. Крім того, зовнішнє середовище дедалі сильніше впливає на реальний сектор економіки, виступаючи потужним дестабілізуючим фактором, здатним призвести до кризових явищ.

Розвиток і конкурентоспроможність українських підприємств значною мірою визначаються ефективністю їхньої діяльності, а також застосовуваними методами та механізмами господарювання. Керівники бізнес-структур повинні бути готовими до можливих кризових ситуацій, що передбачає контроль за діяльністю підприємств, своєчасну оцінку кризових явищ, розробку рішень у сфері антикризового управління та вдосконалення методів оцінки ризиків і криз.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що сутність поняття «криза» полягає у порушенні діяльності підприємницьких структур до рівня, коли можливим стає банкрутство, викликане сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів. Варто погодитися з Михайлової Є., Михайловим С., які наголошують, що в умовах сучасної нестабільності та динаміки господарської діяльності підприємства повинні застосовувати вискоелективні управлінські технології, які дозволяють у короткий час отримати структуровану інформацію про поточну ситуацію на підприємстві та приймати управлінські рішення для попередження криз або забезпечення ефективного антикризового менеджменту. Зокрема, до таких технологій відноситься швидка оцінка внутрішніх криз, яка з

мінімальними ресурсними витратами дає попереднє уявлення про причини та можливі наслідки кризи та формує основу для антикризових заходів [1].

Дикань О., Глушенко Т., Гараєв М. підкреслюють, що будь-яка організація завжди підпадає під ризик кризових явищ, які можуть виникати не лише через помилки в управлінській стратегії або недостатню увагу до розвитку, а й через об'єктивні чинники - коливання ринку, модернізацію технологій, зміни в організації виробництва, кадрові перестановки та зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні та політичні умови [2].

Отже, нестабільність економіки змушує кожного суб'єкта господарювання постійно шукати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності.

Ключовим показником діяльності підприємства є розвиток його соціально-економічної сфери [3]. У сучасному контексті розвиток включає дві основні складові - економічну та соціальну. Економічне зростання та соціальний прогрес слід розглядати у взаємозв'язку, оскільки економіка забезпечує умови для розвитку людини та підвищення якості її життя, а людина, у свою чергу, виступає важливим активним ресурсом економічного зростання та соціального розвитку, забезпечуючи їх ефективне відтворення.

Об'єктивними передумовами активізації соціально-економічного розвитку на основі інноваційної діяльності як комплексного соціально-економічного феномена виступають такі фактори [4]:

- 1 Глобалізація економіки, яка спричиняє неоднозначний вплив на розвиток людських ресурсів, створюючи стратегічні виклики та соціальні ризики для різних верств населення, а також посилюючи соціальне розшарування.

- 2 Формування нової економіки, що характеризується становленням інформаційного суспільства та інтелектуальної економіки через розвиток потужного інформаційно-комунікаційного сектору, підвищення ефективності систем охорони здоров'я та освіти, а також розширення банківсько-фінансового сектору.

- 3 Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, що виражається у прагненні компаній максимізувати позитивний вплив на суспільство, сприяти

побудові громадянського суспільства та реалізації державно-приватного партнерства.

4 Зростання значення інноваційної діяльності для соціально-економічного розвитку підприємств, що обумовлює необхідність її інтеграції в систему управління для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

5 Інтелектуалізація виробництва, яка призводить до переоцінки цінності людського капіталу та зростання його ролі в забезпеченні ефективності підприємств.

6 Підвищення значення освіти та навчання впродовж життя, спрямоване на розвиток компетенцій фахівців та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

7 Загострення проблем соціального захисту працівників на тлі зростання безробіття, бідності та соціальної нерівності.

8 Екологізація управління підприємствами, що вимагає включення природоохоронних заходів у стратегію сталого соціально-орієнтованого розвитку.

Антикризове управління соціально-економічною діяльністю ґрунтується на застосуванні як загальнонаукових методів і підходів, так і спеціальних методів, характерних для прогнозування соціально-економічних процесів [5].

Історичний підхід передбачає аналіз явищ у контексті їх історичної еволюції. Він дозволяє екстраполювати сучасні тенденції та закономірності у майбутнє для моделювання потенційних станів об'єкта. Таким чином, теперішній стан розглядається як закономірний результат минулого розвитку, а майбутній – як наслідок динаміки минулого та сучасного.

Комплексний підхід полягає у вивченні явищ у їх взаємозв'язках та взаємозалежностях з використанням методів не лише економічних, але й суміжних наук. Теоретичною основою тут виступає політична економія, а також науковий апарат інших суспільних наук, що забезпечує багатогранність прогнозування соціально-економічних процесів.

Системний підхід ґрунтується на дослідженні кількісних та якісних закономірностей імовірнісних процесів у складних економічних системах і відіграє ключову роль в економічному прогнозуванні. Кожне явище розглядається як система, що складається з взаємопов'язаних елементів, які формують її інтегральні властивості та функції. Вивчення цих характеристик дозволяє прогнозувати поведінку досліджуваного об'єкта [6].

Структурний підхід має важливе значення для аналізу об'єктів управління соціально-економічним розвитком, оскільки спрямований на причинне пояснення явищ через виявлення факторів, що їх зумовлюють.

Системно-структурний підхід поєднує розгляд економічної системи як цілісного динамічного утворення з одночасною декомпозицією на складові елементи та аналізом їх взаємодії. У реальних умовах кожен структурний компонент впливає як на інші елементи, так і на систему в цілому, що дає змогу виявити закономірності взаємозв'язків, підпорядкованості та кореляції між частинами системи.

Дослідження наукових робіт [7 - 14] засвідчило, що використання економічних механізмів антикризового управління є найбільш адекватним сучасним умовам, що характеризуються високою невизначеністю зовнішнього середовища, нестабільністю економічної та політичної ситуації в країні, а також зростанням турбулентності на макрорівні. Ефективність даних механізмів зумовлена високою чутливістю суб'єктів господарювання до економічних стимулів. Дія господарського механізму реалізується саме через розподіл або обмеження доступу до економічних благ, що робить його ключовим інструментом впливу в умовах кризи.

Фінансові механізми антикризового управління представляють собою систему методів, форм і інструментів, спрямованих на короткострокову оптимізацію діяльності підприємства. Вони включають:

- управління оборотним капіталом;
- фінансове бстимулювання працівників, постачальників і покупців;
- ефективний розподіл внутрішніх ресурсів між підрозділами;

- інструменти мотивації менеджерів та власників.

Соціальні механізми антикризового управління реалізуються на двох рівнях:

1 Макрорівень: культура суспільства, державна система управління економікою, соціально-економічний стан груп.

2 Рівень підприємства:

- розвиток персоналу;
- охорона здоров'я та безпека праці;
- соціально відповідальна реструктуризація;
- мотиваційні та інноваційні схеми оплати праці;
- надання соціальних пакетів;
- організація умов для відпочинку;
- оптимізація внутрішніх комунікацій;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Процес антикризового управління соціально-економічною діяльністю підприємницьких структур має охоплювати етапи оцінки конкурентного статусу суб'єкта господарювання та діагностики його соціально-економічного потенціалу [15]. З цією метою здійснюється ідентифікація фази життєвого циклу організації, яка може перебувати на етапах: зародження, становлення, зростання, ранньої зрілості, зрілості або старіння. Індикатором визначення фази життєвого циклу може слугувати конкурентний статус підприємства, що характеризується його конкурентною позицією, рівнем конкурентоспроможності та конкурентною стійкістю. Крім того, існує низка альтернативних методик оцінки конкурентного статусу суб'єкта господарювання.

Зовнішні детермінанти, що впливають на рівень конкурентоспроможності та конкурентний статус підприємства, можна класифікувати за п'ятьма основними групами: людські, фізичні, інтелектуальні, фінансові ресурси та стан інфраструктури. У дослідженні [16] наведено суттєву характеристику механізму формування такої програми. Адаптуючи цей підхід до сфери антикризового управління соціально-економічною діяльністю підприємства, його можна

представити як системний комплекс заходів, заснований на запропонованих принципах і спрямований на зміцнення позицій підприємницьких структур. Такий комплекс передбачає узгодження стратегічних і тактичних управлінських рішень з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Реалізація зазначеного підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зниженню рівня кризових загроз і забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Змістовна характеристика антикризового управління соціально-економічною діяльністю суб'єктів господарювання (складено на основі джерел [17-28])

Характеристика антикризового управління	Докризовий	Кризовий	Посткризовий
1	2	3	4
1 Мета	вихід бізнес-структури з нестабільного стану та запобігання подальшому банкрутству		
2 Завдання	оцінка ризиків виникнення кризи в діяльності підприємницьких структур та прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи соціально-економічної діяльності та її фази	аналіз сильних та слабких сторін у нових економічних умовах
3 Основні механізми антикризового управління	адміністративні, економічні, фінансові та соціальні		

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
4 Підходи до антикризового управління	історичний, комплексний, системний, структурний, системно-структурний		
5 Показники оцінки діяльності для вибору антикризових заходів	наявність соціальних, навчальних, освітніх програм розвитку персоналу; коефіцієнт фінансової автономії; відношення ціни продукції до середньогалузевої	група показників економічної діяльності; група показників соціальної активності; внутрішня норма прибутку; термін окупності	впровадження нової продукції вищої якості, підтвердженої сертифікатами; інновації та інноваційні дослідження
6 Методика моніторингу показників соціально-економічної діяльності	сценарний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

Систематичний моніторинг показників соціально-економічної діяльності підприємницьких структур та аналіз зовнішнього середовища формують інформаційну базу для обґрунтованого прийняття рішень у процесі антикризового управління. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від функціональності системи управління підприємницькими структурами та відпрацьованості антикризових механізмів, що застосовуються. Водночас своєчасне виявлення відхилень і потенційних загроз дає змогу коригувати управлінські дії та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

1.2 Глобальні трансформації як чинник виникнення кризових явищ

Дев'яності роки минулого століття стали апогеєм сучасної неоліберальної глобалізації та періодом швидкого поширення «нової економіки», що базувалася на новітніх інформаційних технологіях. До 1997 року цей період характеризувався практично безкризовим розвитком під впливом ейфорії, породженої неоліберальним тріумфом над колишньою соціалістичною системою, дух якої дуже точно переданий Ф. Фукуямою в його широко відомій книзі стосовно «кінця історії» [27]. Однак азійська криза 1997-1998 років, яка швидко набула ознак світової, поклала край цій ідилії, фактично започаткувавши нове покоління криз у розвитку світової економіки. Зміст та базові характеристики цього нового покоління криз викристалізувалися не одразу.

Для цього був потрібний певний період, упродовж якого відбулася жорстка корекція глобальних високотехнологічних ринків, пов'язаних з інформаційними технологіями (2001 р.), та найбільш масштабна з часів Великої депресії глобальна криза 2008–2009 років, за якою настала криза у зоні євро, остаточно не подолана й досі. Вся ця послідовність кризових явищ – нетипова для світової економіки періоду після Другої світової війни – свідчить про настання якісно нового і, вочевидь, до сить тривалого періоду іманентної глобальної нестабільності, упродовж якого кризові явища будуть, скоріш за все, нормою, а не тимчасовим збуренням, за яким все повертатиметься на «круги своя». По суті, ми маємо справу з періодом глобальних трансформаційних змін, суть якого полягає у переході до нового економічного світоустрою [28].

Отже, аналіз наукових праць [29-41] дозволив дійти висновку, що в основі такої зміни характеру кризових явищ лежить те, що вони вмонтовані у надзвичайно масштабні процеси розвитку. Вони по стають не як певні відхилення від «нормального» перебігу такого розвитку, з якими слід боротися заходами так званої антикризової політики. Навпаки, самі ці кризи являють собою необхідні етапи процесів фундаментальних змін, розчищаючи шлях для

становлення нового. Тому вони потребують іншого ставлення – не на основі філософії протидії неминучому, а на основі політики сприяння назрілим змінам. Таким чином, нове покоління глобальних криз являє собою колосальний інтелектуальний та світоглядний виклик, знаходження відповіді на який потребує від інтелектуальної еліти нових наукових підходів з метою врахування цілої низки фундаментальних чинників, що зумовлюють генезис процесу та впливають на формоутворення в його рамках. Серед цих нових іманентних рис новітніх глобальних криз необхідно виокремити насамперед нижченаведені, які можна було б розглядати як системоутворюючі властивості.

Отже, в основі такої зміни характеру кризових явищ лежить те, що вони вмонтовані у надзвичайно масштабні процеси розвитку. Вони по стають не як певні відхилення від "нормального" перебігу такого розвитку, з якими слід боротися заходами так званої антикризової політики. Навпаки, самі ці кризи являють собою необхідні етапи процесів фундаментальних змін, розчищаючи шлях для становлення нового. Тому вони потребують іншого ставлення – не на основі філософії протидії неминучому, а на основі політики сприяння назрілим змінам.

Таким чином, нове покоління глобальних криз являє собою колосальний інтелектуальний та світоглядний виклик, знаходження відповіді на який потребує від інтелектуальної еліти нових наукових підходів з метою врахування цілої низки фундаментальних чинників, що зумовлюють генезис процесу та впливають на формоутворення в його рамках. Серед цих нових іманентних рис новітніх глобальних криз необхідно виокремити насамперед нижченаведені, які можна було б розглядати як системоутворюючі властивості.

Насамперед слід наголосити, що глобальні кризи XXI століття відзначаються своєю надзвичайно складною структурою, поліморфністю та багатофакторністю. Це є наслідком того, що ми спостерігаємо не якийсь відокремлений, частковий чи локалізований кризовий процес, що розвивається в рамках певного ділового циклу, який був характерним для різних країн та регіонів в період після Другої світової війни і майже до кінця XX століття.

Сьогодні присутні ознаки накладання один на одного циклів та хвиль роз витку різної довжини, кризові фази яких збігаються або майже збігаються у часовому вимірі. Особливо велике значення у цьому відношенні має те, що дедалі очевидніші ознаки кризи, пов'язаної із завершенням чергового циклу, відповідного до довгих Кондратьєвських хвиль оновлення базових технологій, накладаються на кризові фази наддовгих цивілізаційних хвиль, які пов'язані з оновленням базових ментально ціннісних засад та базових інститутів, що лежать в основі розвитку [21].

Йдеться, таким чином, не просто про оновлення капіталу в рамках існуючої технологічної парадигми і не лише про оновлення самої провідної технологічної парадигми (що неодмінно потребує масштабних інвестицій в нові базові технології проривного характеру). Йдеться про оновлення самої людини як основної продуктивної сили, як творця суспільно-економічної дійсності – що органічно пов'язане із істотними зрушеннями у формах суспільно економічної організації та комунікацій і навіть глибше – з переформатуванням систем суспільних цінностей, що веде до змін у структурі інтересів та мотиваційних механізмів соціально-економічної діяльності.

Структурний та інституційний (загальносистемний) характер нинішніх глобальних криз робить їх тривалими, оскільки для істотної зміни фундаментальних структурних характеристик та базових інституційних параметрів потрібен час: ці структури є дуже інерційними саме через їх фундаментальність, укоріненість в основоположні ціннісні структури суспільства. Водночас вони є й дуже руйнівними, глибокими за своїми ефектами, оскільки тут присутня не лише механічне доповнення різних кризових ефектів (за відомим з фізики принципом суперпозиції), а й поява властивості неізохронності коливань та істотний резонансний ефект.

Останній може породжувати нелінійні за своїм характером процеси, які вкрай складно передбачувати і моделювати, а також неможливо адекватно пояснювати, спираючись на традиційні макроекономічні підходи, що дедалі

більше постають як не зовсім адекватні засоби інтелектуального аналізу сучасної економіки.

Важлива властивість сучасних процесів розвитку та нинішньої кризової епохи пов'язана з істотною модифікацією співвідношення об'єктивної та суб'єктивної в людській діяльності. Ці зміни відбуваються на тлі істотних досягнень в галузі інформаційних та комунікаційних технологій, які породили феномени віртуальної реальності в різних сферах людської діяльності, у т.ч. в економічній.

Віртуалізація економічних процесів створила безпрецедентно значні можливості для креативності та формування новітніх парадигм розвитку та мобілізації необхідних для цього ресурсів через глобальні, по своїй суті, фінансові ринки. Вона кардинально зменшує час, необхідний для здійснення комерційних та інвестиційних операцій, суттєво розширюючи при цьому спектр вибору варіантів прийняття рішень та значно зменшуючи трансакційні витрати.

Всі ці інновації, безумовно, ведуть до прискорення економічних процесів, вивільняють час для креативності, а отже, потенційно створюють безпрецедентні можливості для розвитку та підвищення економічної ефективності. Але водночас платою за ці нові можливості є і не менш кардинальне зростання ризиків, пов'язаних, зокрема, з можливістю відриву віртуальних ринкових процесів від реальної економіки, яка продукує товари та нефінансові послуги. За цих умов ціни відриваються від вартості, відбувається феномен фінансіалізації товарних ринків, які рухаються не стільки в руслі відтворення реальної вартості виробництва, скільки в руслі суб'єктивних очікувань подальших ринкових змін.

Феномен зростання значення ринкових очікувань у процесі визначення економічної динаміки яскраво означився ще на межі 1970–1980 років у період кризи кейнсіанства, але тільки з самого кінця XX століття виявився потенційно значний руйнівний вплив негативних очікувань навіть для динамічних та макроекономічно нібито міцних економік світу. Адже азійська криза 1997–1998 років вразила економіки, які в макроекономічному сенсі були досить міцними, демонстрували високі темпи зростання та загалом швидко розвивалися. У цей

період виявилося, що ринкові очікування можуть само реалізуватися: тобто за нинішніх умов очікування ринкових агентів вже не стільки відображають об'єктивні процеси, скільки їх моделюють [13].

Більше того, впливають на дії не лише окремої людини – носія цих очікувань, – а й великих груп, породжуючи феномен стадної поведінки.

Йдеться не просто про новітні технологічні можливості, що розширюють здатність людини творити своє майбутнє, а про якісно нові ознаки філософського бачення світу, які дають поштовх соціальному конструктивізму як провідному напрямку сучасного інституціоналізму. Значення цього новітнього теоретичного підходу значно підсилюється тим, що він добре вписується в сучасне синергетичне бачення світу з його нелінійністю та комплексністю процесів розвитку.

Проте великі позитивні можливості, закладені в цьому світогляді, у т.ч. в аспекті розкриття нових можливостей економічного розвитку, як виявляється, не даються безплатно. І платою за них стають якісно нові ризики: нові можливості можуть легко перетворюватись на ризики ката строфічних катаклізмів, якщо вони не спиратимуться на високі морально етичні засади агентів економічної діяльності, на розвинені принципи соціальної відповідальності бізнесу та стратегічно орієнтовані функції соціально-відповідальної держави. Важливою властивістю сучасних глобальних кризових процесів є те, що виникли й посилюються механізми транскордонного переливу кризових явищ. Це робить окремі національні держави вразливими до кризових процесів, що виникають в інших частинах світу, і веде до синхронізації циклічних коливань.

Значною мірою такі процеси опосередковуються та стимулюються розростанням та поглибленням транснаціоналізації сучасного виробництва та обігу, коли окремі транснаціональні корпорації концентрують у себе колосальні фінансові ресурси, які істотно перевищують не лише кошти державних бюджетів, але й обсяги валового продукту абсолютної більшості країн світу.

Якщо раніше виникнення кризових явищ в окремих країнах могло компенсуватися збереженням позитивних темпів зростання в інших частинах

світу, то тепер в умовах надзвичайного поширення транснаціональних зв'язків картина кардинально змінюється. Переливання криз із країни в країну через механізми глобалізованих фінансових ринків та мережу транснаціонального виробництва ставить водночас багато країн перед необхідністю вирішення структурно схожих проблем. При цьому побічний вплив автономних антикризових заходів (торговий протекціонізм, підтримання курсу національної валюти на штучно заниженому рівні, субсидії вітчизняним виробникам тощо), які вживаються тією чи іншою країною, на інших учасників світового господарства (передусім тих, які є членами од ного регіонального інтеграційного угруповання з лібералізованим режимом руху факторів виробництва) виявляється негативним, породжуючи політику «розорення свого сусіда». Це також стає передумовою для резонансних явищ, значно підсилюючи кризові процеси.

Як показало дослідження наукових робіт [42-45] схожі ефекти спостерігаються і у фазі економічного підйому, коли резонанс спричиняє надмірне накопичення капіталу в окремих сегментах ринку, падіння його прибутковості і подальший вихід з ринку – з усіма руйнівними наслідками у вигляді кризи платіжного балансу, значної девальвації валюти, неплатоспроможності та загальної паніки на фондових ринках. Причому, як свідчить досвід криз останніх майже двох десятиліть, надмірне зростання напередодні кризи може створювати умови для більш глибокого, ніж звичайно, падіння: загальна амплітуда коливань може стати більшою, якщо не вживаються ефективні заходи для пом'якшення існуючих дисбалансів та асиметрій.

Важливо усвідомлювати, що новітні глобальні кризи – внаслідок їх розвитку під впливом багатьох факторів, дія яких виходить за межі впливу національних урядів, – у принципі не можуть бути подолані в рамках часткових антикризових заходів окремих країн, навіть якщо останні вживаються скоординовано. Вони потребують комплексного багаторівневого підходу, в рамках якого спільні заходи на глобальному рівні органічно поєднуються із

міжнародними регіональними заходами, заходами на національному, регіональному всередині окремих держав та місцевому рівнях.

Формування такої розгалуженої системи є дуже складним завданням, проте йому немає альтернативи в умовах панування глобальних фінансових ринків та значно го поширення діяльності транснаціональних компаній та банків. Однією з ключових проблем формування такої узгодженої багаторівневої системи є створення ефективного механізму комунікацій та формування систем раннього попередження про ризики можливих кризових явищ, пов'язаних з накопиченням критично значних асиметрій та дисбалансів – тобто роботи, яка проводиться нині в рамках міжнародних фінансових інституцій та координується в рамках Ради з фінансової стабільності (Financial Stability Board), створеної «Групою 20» у квітні 2009 року на базі її попередника Форуму фінансової стабільності. Нарешті слід відзначити, що формування й поширення новітніх криз ХХІ століття органічно пов'язане з кризовим станом сучасного мейнстріму економічної науки, що ґрунтується на засадах неолібералізму.

Новий характер викликів у сфері глобального розвитку потребує перегляду багатьох канонів економікс, побудованих на гіпотезі про автоматичне саморегулювання ринків, на що неодноразово вже звертав увагу Нобелівський лауреат Дж.Стігліц. За нових умов економічна наука повинна виходити за вузькі рамки свого предмета у традиційному розумінні, ставати частиною міждисциплінарної системи знань. Власне, мова може йти про виникнення дисципліни «метаекономіки» [34].

Новітні мета-економічні знання про розвиток мають базуватися на адекватному врахуванні фактора невизначеності в розвитку, відсутності в ньому жорсткого детермінізму та, навпаки, наявності виразної поліваріантності, випадковості, емерджентності ефектів, що виникають у процесі розвитку – тобто тих характеристик, які аналізує синергетика як сучасна міждисциплінарна методологія.

В рамках цих нових підходів, вироблених на основі теорії складності (це англо-саксонський еквівалент того, що ми розуміємо під синергетичним

підходом), вже сьогодні ставляться під сумнів ключові одвічні постулати економіксу, зокрема те, що:

- економіка може бути описана в термінах економічних законів в їх традиційному детерміністському розумінні;
- економіку складають незалежні один від одного, а не взаємопов'язані індивідууми;
- економіка є у принципі стабільною, тобто здатна саморегулюватися;
- економічними ризиками можна легко управляти за допомогою статистичних методів, а не періодично поставати перед екстремальними ситуаціями;
- економіка є винятково раціонально організованою, а не є емоційно зумовленою;
- економічне зростання може продовжуватися безкінечно довго тощо.

Особливо слід відзначити, що в сучасних умовах колосально зростає значення аналізу в умовах невизначеності майбутніх процесів, а отже, й важливість імовірнісних методів оцінки тих чи інших траєкторій розвитку.

По суті, економічна наука в ході нинішніх кризових процесів сьогодні опинилася у становищі, яке дуже нагадує ситуацію, в яку потрапила приблизно століття тому фізика в результаті становлення квантової фізики з її уявленнями про ймовірнісний характер процесів.

Вирішення завдань економічної науки за цих якісно нових складних умов потребує й якісно інших аналітичних підходів, дещо іншої математики, аніж побудованої на звичних економетричних підходах та міжгалузевих балансах. Це потребує застосування новітніх методів аналізу самоорганізації систем, напрацьованих у сферах біології та психології, моделей, в яких присутній механізм взаємного обумовлення об'єктивних та суб'єктивних чинників розвитку.

Нарешті, необхідно переглянути застарілі постулати економікс про стремління до рівноваги як ключовий процес, що зумовлює економічну динаміку. Цей принцип покладений в основу існуючих кібернетичних (комп'ютерних)

економіко-математичних моделей, які так поширилися в період після Другої світової війни. Але інструментарій аналізу на основі рівноваги (загальної або часткової) має, вочевидь, свої межі застосування, за якими він втрачає свою релевантність. А саме в періоди кардинальних системних змін він не може вважатися за надійний інструмент прогнозування і моделювання змін.

Ми повинні навчитися мати справу з нерівноважними соціально-економічними системами, адже нерівновага за умов системного переходу стає важливою передумовою розвитку нового соціально-економічного організму. Ми повинні сьогодні більшою мірою оперувати поняттям стійкості системи, аніж її рівноважним станом. Таким чином, економічна наука входить у період високої турбулентності, коли відбуватимуться значні зміни в існуючих інтелектуальних парадигмах. У своїй боротьбі зі старими підходами ці нові парадигми намагатимуться досягти більш адекватного відображення провідних характеристик нового світового порядку, який має шанс народитися в ході нинішньої епохи глобальних соціально-економічних криз.

Таким чином можна зробити висновок, що активний розвиток кризових явищ та процесів цифрової вітчизняному трансформації економічному у просторі створює нові передумови функціонування підприємств, механізмів управління конкурентними їх перевагами. Здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати в умовах зростаючої конкуренції, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, активно використовуючи інтелектуальний і кадровий потенціал, стає ключовим чинником її які характеризуються як формуванням додаткових можливостей для них, так і підсиленням їхньої вразливості до сучасних викликів та загроз. На думку багатьох дослідників, існування сучасних викликів та загроз суттєво змінює економічну кон'юнктуру функціонування вітчизняних підприємств, що вимагає особливої уваги до конкурентоспроможності в цифровій економіці. У впровадженні зв'язку з цифрових прискоренням технологій особливої значущості набувають питання адаптації підприємств до нових умов, а також

посилення їх конкурентних позицій через трансформацію бізнес-процесів переосмислення традиційних конкурентних переваг.

Зауважимо, на думку багатьох фахівців [46-54] економіка в умовах воєнного стану постійно створює певні загрози та виклики, але з іншої сторони, завжди з'являються нові можливості, які потребують постійної адаптації до нових умов для відновлення своєї діяльності та реалізації нових комерційних проєктів. Зокрема, починаючи з лютого 2022 р. перед вітчизняними суб'єктами господарювання виникли нові загрози, які виявилися надзвичайно складними, як для української держави в цілому, так і для суб'єктів господарювання, а саме, з'явилися нові проблеми, зумовлені затяжними бойовими діями та активною мобілізацією висококваліфікованого персоналу на потреби армії, підняттям податків, перебоями з електропостачанням, значним зниженням купівельної спроможності та кількості клієнтів, перешкодами в експорті продукції, коливанням валютного курсу та інше.

Тому дослідження особливостей управління економічними системами в умовах кризи та існування великої кількості сучасних викликів для функціонування вітчизняного підприємництва, перспектив для його розвитку в умовах війни і повоєнного відновлення відповідає потребам сьогодення і актуалізує дослідження.

Вплив широкомасштабного вторгнення на вітчизняну економіку поглибив і загострив існуючі проблеми, а також створив низку безпрецедентних викликів: руйнування інфраструктури (мостів, доріг, складів, виробничих потужностей та інших об'єктів критичної інфраструктури), що ускладнює логістику бізнесу та розриває ланцюги постачань; мільйони українців були змушені покинути свої домівки та шукати прихистку в більш безпечних регіонах країни або за кордоном, що призвело до дефіциту робочої сили в деяких галузях, а також до зростання соціальних та економічних проблем; значне скорочення споживчого та інвестиційного попиту, що негативно вплинуло на доходи та рентабельність багатьох підприємств; перебої в постачанні, руйнування виробничих потужностей та інфляційний тиск призвели до значного зростання цін на товари

та послуги, що негативно впливає на бюджети підприємств та домогосподарств; ускладнення доступу до кредитів та інвестицій для багатьох українських підприємств, що обмежує їхні можливості для відновлення та розвитку; деякі галузі та підприємства втрачають свою актуальність, тоді як інші, навпаки, стають більш затребуваними. Все це потребує від бізнесу швидкої адаптації та переорієнтації [55].

Таким чином, вітчизняні підприємства протягом останніх 5 років постійно стикаються з низкою нових кризових явищ, які визначають особливості їх функціонування в сучасних умовах та впливають на стійкість їх економічних систем. Економічні, технологічні, соціальні, інформаційні та безпекові виклики, зокрема наслідки військових дій на території держави, енергетичної кризи, глобальних економічних потрясінь та нестабільності внутрішнього ринку, значно ускладнюють можливості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності набувають питання додаткового дослідження різних типів криз, що зумовлено їхнім різноманітним впливом на структуру управління, економічну систему підприємства та його бізнес-процеси. Виняткове значення має здатність і готовність бізнесу до трансформацій, що сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності в нестабільному середовищі. Вивчення цих питань є важливим для розробки засад адаптивного механізму з метою забезпечення стабільності українських підприємств у сучасних умовах.

Етимологічний аналіз походження категорії «криза» свідчить про її давнє походження та змістовний зв'язок із поняттями вибору, вирішення та судження та підкреслює її центральну ідею – ситуацію, що потребує ухвалення важливого рішення, яке зумовлює подальший розвиток подій. У філософському та практичному аспектах, криза – це не лише проблема, але й можливість для трансформації та оновлення. Наприклад, в перекладі з грецької «κρίσις» означає «перелом», «поворотний пункт», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [56].

На латині слово «crisis» також формалізувало певний критичний момент або вирішальну подію, особливо у медичному контексті. У лікарській практиці ця категорія використовувалась для опису переломного моменту в перебігу хвороби, а саме, моменту, після якого стан хворого або поліпшується, або погіршується.

В той же час, китайською слово «криза» перекладається як поєднання загроз та додаткових можливостей є сталим виразом, особливо завдяки популярним промовам президента Кеннеді у 1959 та 1960 роках. Згідно тлумачного словника української мови, категорія «криза» являє собою різку зміну звичайного стану речей; злам, загострення становища [55].

На рівні філософських узагальнень, одним з перших, хто намагався осмислити кризу як явище, був представник французького Просвітництва Ж.-Ж. Руссо, який визначав певну невідповідність сучасних йому соціальних інститутів, органів державного управління економічним, політичним, духовним процесам, що відбувались в той період у Франції та в інших країнах Європи. В означеній невідповідності він вбачав основу виникнення майбутньої кризи, яка з усією силою заявить про себе у кінці XVIII ст. і приведе до могутніх соціальних трансформацій, що змінять підвалини всього європейського соціуму [57].

Перші теоретико-методологічні засади дослідження кризовості як особливого стану об'єктивної та суб'єктивної реальності з'явилися наприкінці XIX завдяки німецькому філософу Е. Гуссерлю, а саме, запропонований ним герменевтико феноменологічний метод став наріжним каменем продуктивної методології пізнання криз. Апелюючи не до конкретних кризових явищ, а до кризи як специфічного феномену, він робить висновок, що причина цього утворення – у зневірі людей в силі раціональності [58].

На його думку, традиційна, звична, апробована століттями раціональність вичерпала себе. Вона продукує «кризову свідомість», яка, в свою чергу, викликає до життя різноманітні кризи, з якими не здатна справитись. Тому потрібна нова, інша раціональність – більш високого рівня та продуктивності. Праці Е. Гуссерля

«Криза європейського людства і філософія» та «Криза європейських наук і трансцендентальна феноменологія» пронизані цією ідеєю [59].

Зауважимо, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі відсутні узгоджені підходи до змістового та смислового наповнення категорії «криза», що зумовлено її багатогранністю та системною складністю. Як зазначає Я. Ромашова, поняття «криза» – одне з найбільш складних в теорії управління, має багато змістовних відтінків, інтерпретацій та сутнісних характеристик [56]. І. Чорновіл під поняттям «криза на підприємстві» розуміє проблемні фактори в діяльності підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства [41].

На думку С. Родрігеса і М. Янтунен, для визначення кризи найчастіше використовуються три елементи: загроза для організації, елемент несподіванки та необхідність прийняття рішень за короткий час.

Водночас управління кризами стосується загроз, які вже виникли. На думку Л. Гертаті, криза – це надзвичайно небезпечна ситуація, яка може мати значний вплив на всіх, причому кризи можуть включати: епідемії, природні катастрофи, технологічні виклики, низька якість менеджменту, тероризм, війни, дефіцит ресурсів. Управління кризою являє собою процес, за допомогою якого організація реагує на значні події, які загрожують завдати шкоди організації, її зацікавленим сторонам або суспільству загалом [56].

У науковій літературі поширена думка, що одним з перших розгляд економічної кризи як окремої наукової категорії, яка має власну теоретичну основу, зробив швейцарський мислитель Жан Шарль Леонардо де Сісмонді [56].

У науковій праці «Нові начала політичної економії, або Пробагатство в його відношенні до народонаселення», опублікованій в 1827 р., він описав кризу як перманентне явище, що має циклічний характер, привносить значні збитки для найбільш важливого прошарку суспільства – промислової буржуазії та класу середнього підприємництва, що народжується, зумовлює різке скорочення доходів більшості населення, внаслідок чого відбувається зниження рівня купівельної спроможності короткостроковому періоді часу [23].

О. П'янкова та О. Ралко, досліджуючи кризи як складник розвитку економічних систем, наголошують, що криза розвитку економічної системи є певною необхідністю, індикатором життєздатності, адже вона тестує, стимулює та створює нові можливості [23].

Досліджуючи моделі організаційного розвитку, запропоновані американським вченим Ларрі Грейнером, автори зазначають, що тривалий еволюційний період неспішним характеризується організаційним розвитком, накопиченням протиріч всередині системи та провокує власну революцію в межах організації, а перехід до наступного етапу життєвого циклу відбувається через пошук виходу з кризи. Тобто криза є закономірним процесом та свідченням щодо «переростання», досягнення організацією певної межі, в якій обов'язково мають відбутися зміни. Для кожного з етапів життєвого циклу науковцем виділено окремий, характерний саме йому вид кризи (рисунок 1.1).

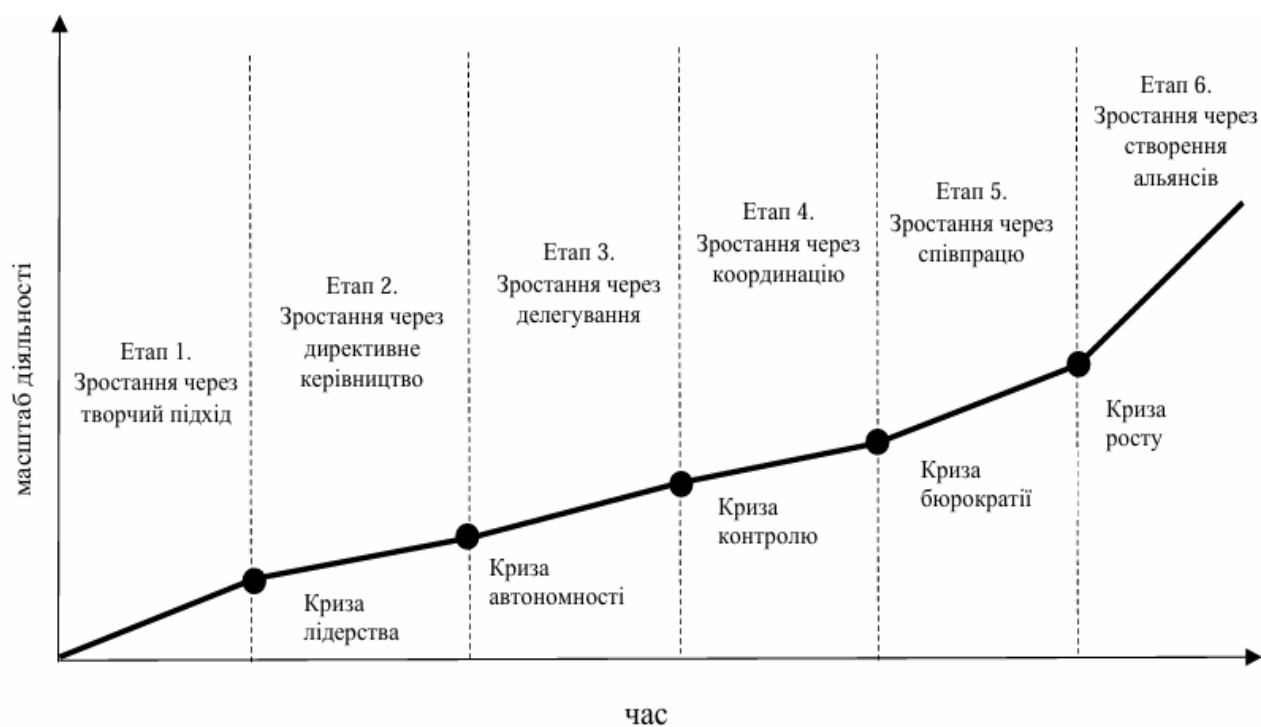


Рисунок 1.1 - Модель організаційного розвитку Ларрі Грейнера [23]

Важливим етапом дослідження криз є систематизація їх класифікаційних ознак, що дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність, причини виникнення та

динаміку розвитку. Крім того, чітке розуміння різновидів криз допомагає ідентифікувати ризики на ранніх етапах та мінімізувати їхній вплив, що дозволяє підприємствам створювати превентивні заходи, знижуючи ймовірність настання негативних подій. В цілому, це сприяє підвищенню адаптивності підприємств у сучасних умовах невизначеності, адже створюються передумови для швидкої ідентифікації типу кризи та адаптації до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність. Як зазначає О. Галушко, систематизація кризових ситуацій на вітчизняних підприємствах залежно від їх сфери виникнення дозволить систематизувати види криз, що створить передумови для комплексного розуміння їхніх причин, факторів, змісту, можливих наслідків та способів мінімізації впливу на економічну систему [38].

В свою чергу, це стане основою для адаптації системи управління підприємством до змінного середовища, зменшення ризиків та використання кризових ситуацій як точки зростання і розвитку (рисунок 1.2).

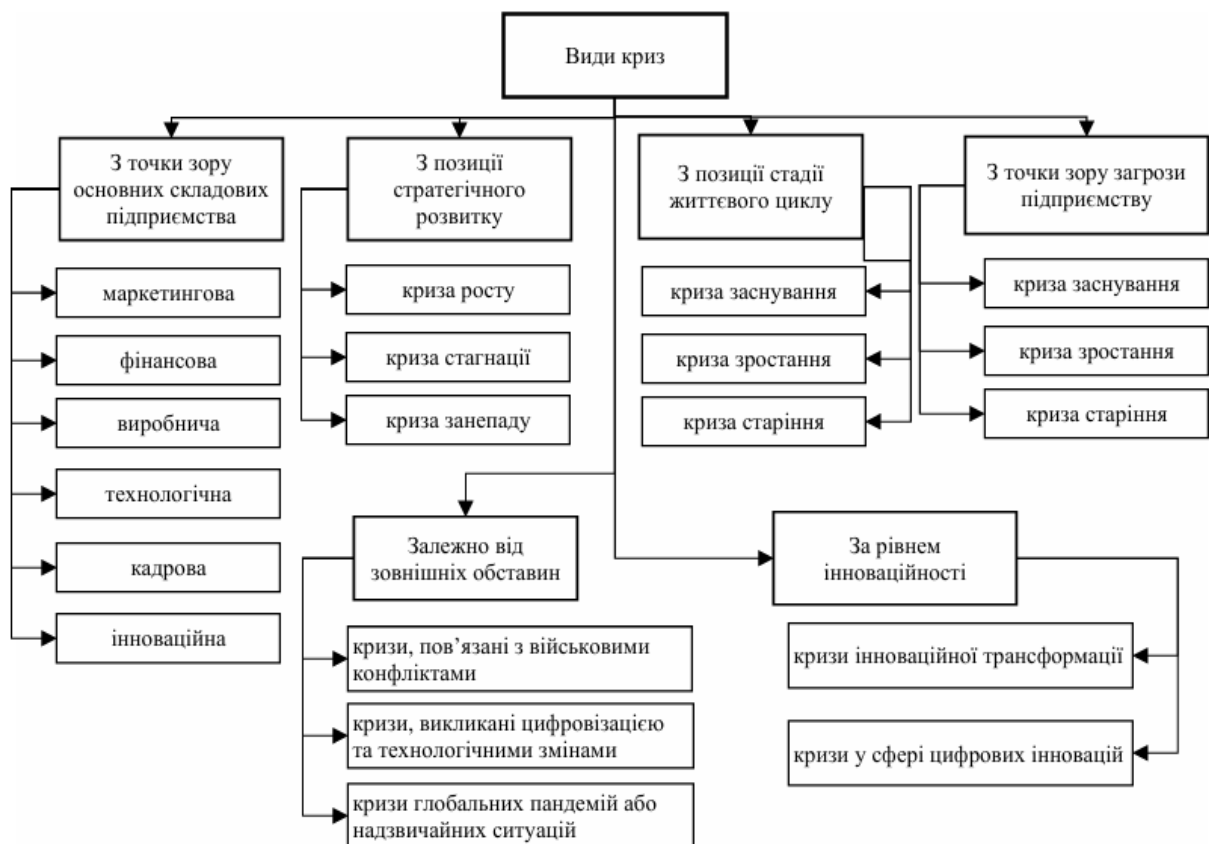


Рисунок 1.2 - Узагальнена система класифікації криз на підприємстві
(розроблено на основі [37-41])

З інформації рисунку 1.2 можна виділити види криз, які ще зовсім нещодавно не були властивими для вітчизняного сектору економіки, проте військові дії та розвиток процесів діджиталізації та технологій штучного інтелекту актуалізували необхідність врахування факторів ризику та факторів небезпеки внаслідок військових конфліктів (втрата доступу до ринків і ресурсів, фізичне знищення інфраструктури, міграція персоналу та споживачів; зростання загальної невизначеності та ризиків для бізнесу) та подальшої цифровізації економічних процесів (нестача цифрових навичок серед працівників, невідповідність існуючих бізнес-моделей сучасним технологічним вимогам, кібератаки, витік даних і порушення кібербезпеки, зростання залежності від цифрових платформ і технологій).

Не меншої важливості набувають кризи, зумовлені глобальними пандеміями або надзвичайними ситуацій у сфері охорони здоров'я (зупинка або скорочення виробничих процесів, нестача персоналу через хвороби або карантинні заходи, зміна споживчих звичок і попиту) [60]. Отже, в сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, управління підприємством в умовах кризи набуває особливої актуальності. На думку багатьох науковців, невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства стають так звані «кризові трансформації», які являють собою певні адаптивні зміни в управлінських стратегіях, структурі чи операційній діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків та забезпечення його економічної стійкості в умовах кризи.

До першочергових завдань кризових трансформацій можна віднести усунення факторів ризику та факторів небезпеки, мінімізація втрат та стабілізація ситуації, адаптація до змін зовнішнього середовища шляхом пристосування підприємства до нових умов і підвищення його стійкості, підвищення здатності виявляти потенційні загрози, управляти ризиками та використовувати інструменти щодо мінімізування можливості повторення подібних криз. Все це

вимагає швидкої адаптації до змін та ухвалення нестандартних управлінських рішень.

Таким чином, можна стверджувати про необхідність активізації кризових трансформацій у вітчизняному економічному просторі, які радикальних управлінні, являють собою процеси змін структурі у функціонуванні, та забезпеченні життєздатності економічних систем суб'єктів господарювання внаслідок впливу кризових явищ.

Зазначені трансформації можуть мати як негативні, так і позитивні вектори дії, залежно від здатності підприємства адаптуватися до нових умов та використовувати виклики як можливості для розвитку. Отже, досить часто, важливим є не природа самих кризових явищ, а здатність підприємств адаптуватись до таких змін, забезпечуючи стійкість, гнучкість та адаптивність у своїй діяльності.

Це означає, що успішність підприємства залежить не лише від факторів зовнішнього середовища, але й від його внутрішнього потенціалу, наявних ресурсів, якості управлінських рішень щодо прогнозування потенційних інструментів загроз та реагування на них. Для вітчизняних суб'єктів господарювання кризові трансформації можуть передбачати зміну бізнес-моделі, організаційної структури, операційних процесів, спричинених такими викликами як економічна криза, воєнні дії чи активний розвиток процесів цифровізації.

На нашу думку, можна виділити такі типи кризових трансформацій, які, в свою чергу, є рефлексією на різні види криз (економічні, соціальні, політичні):

- організаційні трансформації, які передбачають зміни в структурі управління, культурі або бізнес-процесах;
- технологічні трансформації, спрямовані на інтеграцію нових технологій, автоматизацію, цифровізацію;
- стратегічні трансформації, зумовлюють перегляд стратегічних орієнтирів, напрямів розвитку бізнесу.

Отже, сьогодні можна говорити про незаперечну актуальність дослідження впливу кризових трансформацій на сучасне бізнес-середовище. В контексті високого динамізму економічних, технологічних і соціальних чинників, підприємства змушені перебудовувати свої стратегії та операційні моделі для збереження конкурентоспроможності та життєздатності на ринку. Зростання рівня невизначеності та складності прогнозування середовища створює зовнішнього ситуації, коли підприємства повинні оперативно реагувати на виклики, пов'язані з новими умовами ведення бізнесу.

Таким чином, кризові трансформації є вимогою часу, оскільки підприємства стикаються з необхідністю реформування своїх внутрішніх процесів та бізнес-моделі через вплив численних зовнішніх та внутрішніх факторів. В той же час потребують додаткового дослідження питання природи цих змін, які не завжди відбуваються в умовах стабільності, адже вони досить часто є рефлексією на певні загрози, що можуть призводити до виникнення кризових явищ. Проблеми економічного характеру, військові дії, технологічні відмови, енергетична криза, соціальні рухи вимагають від підприємств не просто адаптації, а здатності швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов.

1.3 Зарубіжний досвід антикризового управління в умовах глобальних змін

Зарубіжний досвід у сфері антикризового управління становить надзвичайно цінне джерело знань та практичних рекомендацій для українських підприємств, особливо у періоди швидких глобальних змін і підвищеної нестабільності економічного середовища. У багатьох розвинених країнах сучасні системи антикризового управління сформувалися протягом XX століття, значною мірою під впливом серії економічних шоків і кризових явищ, що сприяло розвитку комплексних підходів до оцінки та мінімізації ризиків. Важливим принципом функціонування таких систем є здатність своєчасно

виявляти потенційні загрози та оцінювати їхній вплив на діяльність підприємств, використовуючи спеціалізовані аналітичні методики, інструменти прогнозування та сучасні інформаційні технології, що забезпечують гнучке і ефективне реагування на кризові ситуації.

В Японії система антикризового управління тісно пов'язана з концепцією «кайзен», яка передбачає безперервне вдосконалення всіх бізнес-процесів. Суть цієї концепції полягає у постійному пошуку шляхів підвищення ефективності роботи компаній та зменшення можливих ризиків, що можуть негативно впливати на їх діяльність. Вона включає систематичний аналіз внутрішніх процесів, виявлення слабких місць та впровадження поступових поліпшень, що знижують ймовірність кризових ситуацій. Окрім цього, «кадзен» передбачає активну участь усіх співробітників у процесі вдосконалення, заохочуючи їх пропонувати і впроваджувати практичні рішення для забезпечення стабільності та безпеки компанії. У умовах глобальної нестабільності та високої турбулентності ринків такий підхід дозволяє японським підприємствам швидко адаптуватися до нових викликів. Антикризове управління, реалізоване за принципами «кадзен», поєднує превентивні заходи з постійним моніторингом ключових показників діяльності. Завдяки цьому компанії можуть ефективно зменшувати негативний вплив зовнішніх факторів, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах [61].

У Сполучених Штатах великі корпорації впроваджують інтегровані системи управління ризиками, які поєднують фінансовий, операційний і стратегічний контроль в єдину платформу. Такі системи дозволяють вчасно виявляти можливі загрози, здатні вплинути на фінансову стабільність та ефективність діяльності компанії. Вони передбачають постійний моніторинг ключових показників, аналіз ризиків на різних рівнях і оцінку ймовірності їхнього настання. Крім цього, американські корпорації розробляють превентивні заходи та стратегічні плани для зменшення негативного впливу кризових ситуацій. Важливим елементом є інтеграція даних із різних підрозділів, що

дозволяє отримати повну картину ризиків і забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень. У складних і нестабільних ринкових умовах такі системи допомагають підприємствам адаптуватися до змін, мінімізувати втрати та підтримувати стабільний розвиток. Завдяки комплексному підходу до управління ризиками американські компанії зміцнюють свою стійкість і підвищують конкурентоспроможність на міжнародному ринку [62].

У Європі антикризове управління формується на основі комплексного підходу, який поєднує внутрішні та зовнішні механізми реагування на різноманітні ризики. Внутрішні механізми включають впровадження систем раннього попередження загроз, регулярний контроль фінансових та операційних показників, а також оцінку ймовірності виникнення кризових ситуацій. До цих заходів також належать розробка внутрішніх процедур реагування, підготовка персоналу та створення ресурсних резервів для швидкого реагування на непередбачувані події. Зовнішні механізми охоплюють координацію з державними органами, галузевими асоціаціями та партнерами по ланцюгу постачання, що сприяє ефективній взаємодії у кризових умовах. Європейські компанії активно використовують стратегічне планування та стрес-тестування для оцінки впливу як глобальних, так і регіональних криз на свою діяльність. Велика увага приділяється застосуванню сучасних технологій для моніторингу ризиків і забезпечення підтримки прийняття рішень у реальному часі. Завдяки такому інтегрованому підходу підприємства підвищують стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, підтримують стабільність бізнес-процесів та зміцнюють свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [63].

У Німеччині під час антикризового управління особливу увагу приділяють ефективному використанню людських ресурсів, адже від компетентності персоналу значною мірою залежить стійкість підприємства у складні періоди. Основним напрямом є збереження ключових навичок та талантів, які забезпечують безперервне функціонування критично важливих бізнес-процесів. Для цього компанії впроваджують різноманітні програми навчання та перепідготовки співробітників, адаптуючи їх до змін на ринку та нових вимог.

Додатково застосовуються методи мотивації персоналу та залучення його до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню відповідальності та ініціативності працівників у кризових умовах. Велике значення має створення гнучких команд, здатних швидко реагувати на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Управління персоналом під час кризи також включає психологічну підтримку співробітників та заходи збереження корпоративної культури. Такий комплексний підхід дозволяє німецьким підприємствам мінімізувати негативний вплив кризових явищ на ефективність роботи та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [64].

У Великій Британії антикризове управління значною мірою базується на активному застосуванні сучасних цифрових технологій, які забезпечують безперервний контроль за фінансовим станом підприємств. Такі інструменти дозволяють вчасно виявляти початкові ознаки кризових процесів і оперативно реагувати на них. Великі масиви даних, що включають фінансові показники, ринкові тенденції та поведінку споживачів, обробляються системами для отримання чіткої картини стану бізнесу. Використання аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту дає можливість прогнозувати потенційні ризики та оцінювати їхній вплив на діяльність компанії. Окрім того, цифрові інструменти підвищують прозорість внутрішніх процесів та спрощують комунікацію між різними підрозділами. Завдяки цьому керівники можуть ухвалювати управлінські рішення швидше та ефективніше, скорочуючи час реагування на кризові ситуації. В результаті інтеграція цифрових рішень дозволяє британським підприємствам зміцнювати стійкість, підтримувати фінансову стабільність і зберігати конкурентні позиції на динамічному ринку.

У Канаді компанії широко застосовують регулярне стрес-тестування бізнес-процесів, що дає змогу оцінити їхню здатність протистояти різного роду кризовим ситуаціям. Такі тести дозволяють виявляти слабкі точки в управлінській структурі та внутрішніх процесах, які можуть стати критичними під час економічних або операційних потрясінь. Під час проведення стрес-тестів аналізуються фінансові показники, операційні процедури, ланцюги постачання

та стратегічні плани розвитку компанії. На основі отриманих результатів розробляються превентивні заходи та плани дій у надзвичайних обставинах, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати. Крім того, такі перевірки сприяють вдосконаленню внутрішніх процесів, підвищенню гнучкості персоналу та ефективності управлінських рішень. Стрес-тестування також підвищує прозорість діяльності підприємства та забезпечує його більшу готовність до зовнішніх загроз. Завдяки систематичному підходу канадські компанії здатні швидко реагувати на кризові ситуації, зберігати стабільність роботи та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку [65].

В Австралії компанії широко застосовують сучасні системи управління ризиками, які ґрунтуються на аналізі великих даних та вивченні поведінки клієнтів. Це дозволяє їм своєчасно прогнозувати можливі загрози, оцінювати ймовірність ризиків та приймати ефективні управлінські рішення для зменшення негативного впливу на бізнес. Використання великих даних дає змогу детально відстежувати ринкові тенденції, зміну попиту та поведінку споживачів, що підвищує точність оцінки ризиків і ефективність антикризових стратегій. Аналіз клієнтської поведінки також допомагає адаптувати продукти та послуги до змін у ринковому середовищі та підтримувати лояльність клієнтів під час криз [66]. У Сінгапурі держава відіграє ключову роль у створенні систем раннього реагування для підприємств критично важливих секторів економіки, забезпечуючи координацію дій та оперативну підтримку в надзвичайних ситуаціях. Завдяки цьому компанії отримують швидкий доступ до інформації про потенційні ризики, можуть брати участь у розробці стратегій реагування та зміцнювати свою стійкість до зовнішніх впливів. Такий інтегрований підхід, що поєднує державну підтримку та використання аналітичних технологій, сприяє підвищенню стабільності бізнесу та збереженню конкурентних переваг у умовах глобальної нестабільності [67].

Досвід міжнародних компаній свідчить, що комплексний підхід до антикризового управління значно підвищує здатність бізнесу протистояти потрясінням та швидко відновлюватися після них. Такі системи передбачають

поєднання внутрішніх і зовнішніх інструментів реагування на ризики, що дозволяє оперативно виявляти загрози і приймати ефективні заходи для їх нейтралізації. Вони охоплюють детальне стратегічне планування, проведення стрес-тестів бізнес-процесів, постійний контроль ключових показників та адаптацію управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі. Крім цього, інтегроване управління ризиками включає фінансові, операційні, кадрові та технологічні аспекти діяльності компанії, що забезпечує гнучкість та оперативність у кризових ситуаціях. Практика зарубіжних компаній демонструє, що активне застосування аналітичних методів, цифрових платформ та державної підтримки допомагає зменшити негативний вплив зовнішніх факторів і зміцнити конкурентні позиції на ринку. Аналіз таких підходів дозволяє розробити рекомендації для адаптації антикризових систем під умови конкретного вітчизняного бізнесу. Завдяки цьому підприємства можуть підвищувати стійкість, забезпечувати безперервність діяльності та ефективно реагувати на виклики глобальної невизначеності.

Висновки за розділом 1

Проведені дослідження дозволили дійти висновку, що антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій виступає необхідною складовою забезпечення його стійкого функціонування та розвитку. Нестабільність зовнішнього середовища, зростання конкуренції та посилення впливу глобальних чинників зумовлюють підвищення ймовірності виникнення кризових явищ у діяльності підприємницьких структур. У таких умовах особливого значення набуває своєчасна діагностика криз, оцінка ризиків і формування адекватних управлінських рішень.

Сутність антикризового управління полягає у комплексному впливі на соціально-економічну діяльність підприємства з метою попередження,

мінімізації або подолання кризових ситуацій. Визначені цілі та завдання антикризового управління спрямовані на збереження конкурентоспроможності, фінансової стійкості та соціальної стабільності підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє застосування системного, комплексного та структурного підходів до аналізу соціально-економічних процесів. Економічні, фінансові та соціальні механізми антикризового управління дозволяють ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Особливе значення має розвиток людського капіталу та впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу. Процес антикризового управління повинен враховувати фазу життєвого циклу підприємства та його конкурентний статус.

Систематичний моніторинг показників діяльності забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цілому ефективне антикризове управління сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зниженню рівня кризових загроз і формуванню передумов для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Глобальні трансформації XX–XXI століть суттєво змінили характер розвитку світової та національних економік, зробивши кризові явища їх постійною іманентною ознакою. Сучасні кризи перестали бути поодинокими або циклічними відхиленнями та набули системного, багатofакторного і тривалого характеру. Вони тісно пов'язані з переходом до нового економічного укладу, технологічними зрушеннями, цифровізацією, фінансіалізацією та транснаціоналізацією господарської діяльності.

Особливістю новітніх криз є накладання економічних, соціальних, технологічних, політичних і безпекових чинників, що значно ускладнює їх прогнозування та управління. Важливу роль у формуванні кризових процесів відіграють суб'єктивні фактори, зокрема ринкові очікування, інформаційні впливи та феномен стадної поведінки.

Глобалізація фінансових ринків і діяльність транснаціональних корпорацій сприяють швидкому транскордонному поширенню кризових явищ. Це робить національні економіки та підприємства вразливими до зовнішніх шоків,

незалежно від рівня їх внутрішньої стабільності. В умовах війни, цифрових трансформацій та енергетичної нестабільності вітчизняні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Такі умови вимагають від бізнесу не лише реагування на кризу, а й постійної готовності до структурних і стратегічних змін.

Кризові явища водночас виступають не лише загрозою, але й каталізатором оновлення та розвитку економічних систем. Здатність підприємств адаптуватися до глобальних трансформацій стає ключовим чинником їх конкурентоспроможності та стійкості. Важливого значення набуває переосмислення традиційних підходів до управління та відмова від виключно рівноважних моделей розвитку.

Сучасні умови потребують використання системного, ймовірнісного та синергетичного підходів до аналізу криз. Кризові трансформації формують нові вимоги до бізнес-моделей, організаційних структур і управлінських рішень. У підсумку глобальні трансформації слід розглядати як визначальний чинник виникнення кризових явищ і водночас як середовище формування нових можливостей для розвитку підприємств.

Отже, зарубіжний досвід антикризового управління свідчить про високу ефективність системного та превентивного підходу до реагування на глобальні зміни. У розвинених країнах антикризове управління сформувалося як комплексна система, що поєднує стратегічне планування, управління ризиками та постійний моніторинг ключових показників діяльності. Важливою рисою таких систем є орієнтація на раннє виявлення загроз і запобігання кризовим явищам ще на початкових етапах.

Приклад Японії демонструє ефективність безперервного вдосконалення бізнес-процесів і залучення персоналу до управління змінами. Досвід США підтверджує доцільність інтегрованих систем управління ризиками, які охоплюють фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності підприємств.

Європейська модель антикризового управління ґрунтується на поєднанні внутрішніх механізмів стабілізації та зовнішньої координації з державними й

галузевими структурами. Особливу роль у підвищенні стійкості підприємств відіграє управління людськими ресурсами, що яскраво проявляється у практиці німецьких компаній. Використання цифрових технологій і аналітичних платформ, характерне для Великої Британії, значно підвищує оперативність і обґрунтованість управлінських рішень. Канадський досвід підтверджує ефективність регулярного стрес-тестування бізнес-процесів для підвищення готовності до криз. Практики Австралії демонструють значний потенціал використання великих даних для прогнозування ризиків і адаптації до змін ринкового середовища.

Важливою є і роль держави в антикризовому управлінні, що підтверджується досвідом Сінгапуру. Загалом зарубіжні підходи характеризуються гнучкістю, інтегрованістю та орієнтацією на довгострокову стійкість бізнесу. Вони поєднують фінансові, організаційні, технологічні та соціальні інструменти управління.

В цілому аналіз міжнародного досвіду створює основу для формування ефективних антикризових механізмів в Україні. Адаптація кращих зарубіжних практик дозволить вітчизняним підприємствам підвищити конкурентоспроможність і здатність протистояти глобальним викликам.

2 Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Батьківщина» розташоване в Полтавській області, Миргородський р-н, с. Попівка.

Основними видами діяльності, якими займається підприємство є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведенням великої рогатої худоби молочних порід, а також допоміжна діяльність у рослинництві.

Підприємство розміщене у степовій зоні, яка характеризується помірно-теплим кліматом, при значній кількості вологи і не дуже холодною зимою з відлигами. Рельєф землекористування характеризується слабо хвилястим типом рельєфу, утвореним балочною системою. Серед ґрунтів підприємства найбільш поширеними являються чорноземи звичайні та їх змиті різновиди, менш поширеними є гігроморфні ґрунти. Також на території товариства розрізняють опідзолені, лугові, лугово-чорноземні та лугово-болотні ґрунти. В цілому, природнокліматичні умови мають позитивний вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства.

До складу підприємства входять виробничі, а також обслуговуючі та допоміжні підрозділи (автопарк, склади, ремонтна майстерня) в межах одного населеного пункту. Слід зазначити що підприємство розташовано в місцевості з рівнинним рельєфом та помірним кліматом із температурою повітря взимку $0 - -25^{\circ}\text{C}$, в літку $+(15 - 35)^{\circ}\text{C}$. Сільськогосподарське підприємство діє на підставі статуту, в якому зазначений основний напрямок його діяльності, права його учасників та засновників, розміри їх внесків до статутного фонду, а також визначений порядок здійснення управління даним підприємством.

Підприємство здійснює свою діяльність з урахуванням вимог чинного законодавства України у сфері аграрного виробництва, земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища, що забезпечує правову стабільність його функціонування. Раціональне використання земельних ресурсів і впровадження сучасних агротехнологій сприяють підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та збереженню родючості ґрунтів у довгостроковій перспективі. Наявність чорноземних ґрунтів високої якості створює сприятливі умови для спеціалізації підприємства на виробництві конкурентоспроможної продукції рослинництва. Поєднання рослинницької та тваринницької галузей дозволяє забезпечувати більш ефективне використання матеріальних, трудових і кормових ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати господарської діяльності.

Виробничі підрозділи підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку з допоміжною інфраструктурою, що сприяє безперебійному забезпеченню технологічних процесів необхідними ресурсами та послугами. Розміщення основних об'єктів у межах одного населеного пункту зменшує логістичні витрати та підвищує оперативність управлінських рішень. Кліматичні умови регіону, зокрема помірні зими та достатня кількість опадів, створюють передумови для стабільного розвитку аграрного виробництва протягом усього року. Балочна система рельєфу, характерна для даної місцевості, потребує впровадження заходів з охорони ґрунтів від ерозійних процесів, що враховується у виробничій стратегії підприємства. Організаційна структура управління сформована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів.

Сукупність природно-кліматичних, ресурсних та організаційних чинників створює передумови для підвищення ефективності функціонування Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.2 Дослідження рівня виробництва та збуту продукції

Дослідження рівня виробництва та збуту продукції є ключовим етапом економічної діагностики підприємства, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання виробничого потенціалу та загальний стан господарської діяльності. Воно забезпечує визначення динаміки випуску продукції, структури асортименту та змін у попиті на товари підприємства. На основі такого аналізу можна виявити фактори, що впливають на обсяги виробництва і реалізації, зокрема виробничі потужності, рівень ресурсного забезпечення та стан ринку збуту. Дослідження взаємозв'язку між виробництвом і реалізацією дає змогу оцінити рівень запасів готової продукції, ефективність збутової політики та своєчасність задоволення попиту. Важливим результатом аналізу є визначення ступеня виконання планових показників, виявлення відхилень від запланованих обсягів та оцінка причин таких коливань. Отримані дані слугують надійною інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробничої програми та вдосконалення планування ресурсів. Аналіз дозволяє оцінити вплив обсягів реалізації на фінансові результати підприємства, зокрема на доходи, прибуток та ліквідність. Крім того, він допомагає виявити резерви підвищення ефективності виробничих процесів і оптимізації витрат. Систематичне проведення аналізу обсягу виробництва та реалізації продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стабільність розвитку підприємства та підвищує його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Результати такого дослідження також дають змогу прогнозувати потреби ринку та коригувати стратегію просування продукції.

Дослідження розпочнем з дослідження обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства (таблиця 2.1).

За результатами аналізу можна констатувати суттєві структурні зрушення та різке скорочення обсягів виробництва на підприємстві в 2024 році порівняно з 2023 роком. Спостерігається загальна негативна динаміка по підприємству, адже загальна вартість товарної продукції знизилася на 440,0 тис. грн (28,9%) – з

1522,9 тис. грн до 1082,9 тис. грн. Це критично важливий індикатор, що свідчить про серйозне скорочення господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства за 2023 – 2024 рр

Види продукції	2023 р		2024 р		Відхилення	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Продукція рослинництва	1096,9	72,03	677,3	62,55	–419,6	–9,48
Зерно	508,3	33,38	252,5	23,32	–255,8	–10,06
Цукровий буряк	-	-	-	-	-	-
Соя	115,3	7,54	327,3	30,22	212,0	22,68
Соняшник	473,3	30,93	89,3	8,25	–384,0	–22,68
Інша продукція рослинництва	-	-	8,2	0,76	8,2	0,76
Продукція тваринництва	378,4	24,85	374,6	34,59	–3,8	9,74
Молоко	24,9	1,63	46,6	4,30	21,7	2,67
Приріст ВРХ	159	10,45	28,2	2,60	-130,8	-7,85
Приріст свиней	10,3	0,68	214,5	19,81	204,2	19,13
Інша продукція тваринництва	184,2	12,09	85,2	7,87	-99,0	-4,22
Послуги	47,6	3,13	31	2,86	-16,6	-0,27
Всього по підприємству	1522,9	100	1082,9	100	-440,0	-

Відбувається кардинальна зміна структури та пріоритетів:

1) незважаючи на те, що рослинництво залишається основним напрямком (62,55% у 2024 р.), його частка різко скоротилася на 9,48 п.п., а абсолютний обсяг

впав майже на 40% (-419,6 тис. грн), що є головною причиною падіння загальної виручки:

- зерновиробництво: обсяги впали вдвічі (-255,8 тис. грн), а частка у структурі скоротилася з третини до чверті, це ключовий негативний фактор;

- соняшник: ще більш катастрофічне падіння – обсяги зменшилися в 5,3 рази (-384,0 тис. грн), а частка впала з 30,93% до 8,25%. Це свідчить про відмову від цієї культури як основної;

- соя: єдиний яскравий позитив в рослинництві. Виробництво зросло майже в 3 рази (+212,0 тис. грн), а частка збільшилася з 7,54% до 30,22%. Соя фактично замінила в структурі зерно та соняшник, ставши новою основним товарною культурою;

- з'явилася незначна стаття «Інша продукція рослинництва» (0,76%);

2) незважаючи на незначне падіння обсягу тваринництво (-3,8 тис. грн), частка галузі в структурі виросла з 24,85% до 34,59% (+9,74 п.п.), відбувається істотне збільшення відносної значущості тваринництва для підприємства:

- приріст свиней: найбільш динамічна стаття всього підприємства. Обсяги виросли в 20,8 рази (+204,2 тис. грн), а частка зросла з 0,68% до майже 20%. Свинарство перетворилося з другорядного на одне з основних напрямків;

- молоко: демонструє позитивну динаміку – обсяг виросла вдвічі (+21,7 тис. грн);

- приріст ВРХ: фіксується різке скорочення – обсяги впали в 5,6 рази (-130,8 тис. грн), що свідчить про скорочення або згортання м'ясного скотарства;

- інша продукція тваринництва: різке падіння на 99,0 тис. грн (майже вдвічі), що також вказує на загальну реорганізацію галузі;

- послуги: не є основним напрямком, обсяг та частка незначно скоротилися.

Отже сільськогосподарське підприємство має низку проблем:

- різке падіння загальної виручки є критичною проблемою, що загрожує фінансовій стабільності підприємства;

- відбулася повна зміна спеціалізації в рослинництві: від традиційного зерно-соняшникового напрямку до соєвого;
- у тваринництві відбувся різкий перерозподіл ресурсів з ВРХ на свинарство, яке стало локомотивом галузі;
- зміни можуть бути викликані низкою факторів: зміна ринкових цін, агротехнічних умов (сівозміна, захворювання), адаптація до воєнних реалій, переорієнтація на більш рентабельні або ліквідні культури та види тваринництва;
- загальна картина свідчить про глибоку реструктуризацію господарства, ймовірно, спрямовану на адаптацію до складних умов, проте супроводжувану різким падінням обсягів виробництва.

Отже, з метою покращення ситуації підприємству рекомендується вжити наступних заходів:

- 1 Провести аналіз причин падіння загального обсягу, а саме необхідно з'ясувати, чи зумовлено це свідчими скороченням посівних площ, падінням урожайності/продуктивності, чи проблемами зі збутом.
- 2 Оцінити ефективність нової структури - визначити рентабельність сої та свинарства порівняно з минулими напрямками (зерно, соняшник, ВРХ).
- 3 Диверсифікувати ризики - залежність від однієї культури (соя) та одного виду в тваринництві (свині) збільшує ризики. Слід розглянути можливість більш збалансованої структури виробництва.

У підсумку, підприємство знаходиться в стані активного реформування зі зміною основних пріоритетів, однак цей процес супроводжується значним скороченням масштабів діяльності, що вимагає негайного аналізу причин та наслідків. Зважаючи на зазначене проведемо дослідження головних показників за останні 4 роки, що дозволить з'ясувати чи це є ця ситуація систематичною (рисунок 2.1).

Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції підприємства за 2021–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення загального обсягу виробництва. Якщо у 2021 році сукупний обсяг продукції становив 2341,3 тис. грн, то у 2024 році він зменшився до 1082,9 тис. грн, що майже вдвічі менше, ніж

на початку досліджуваного періоду. Це вказує на суттєве зниження масштабів господарської діяльності підприємства.

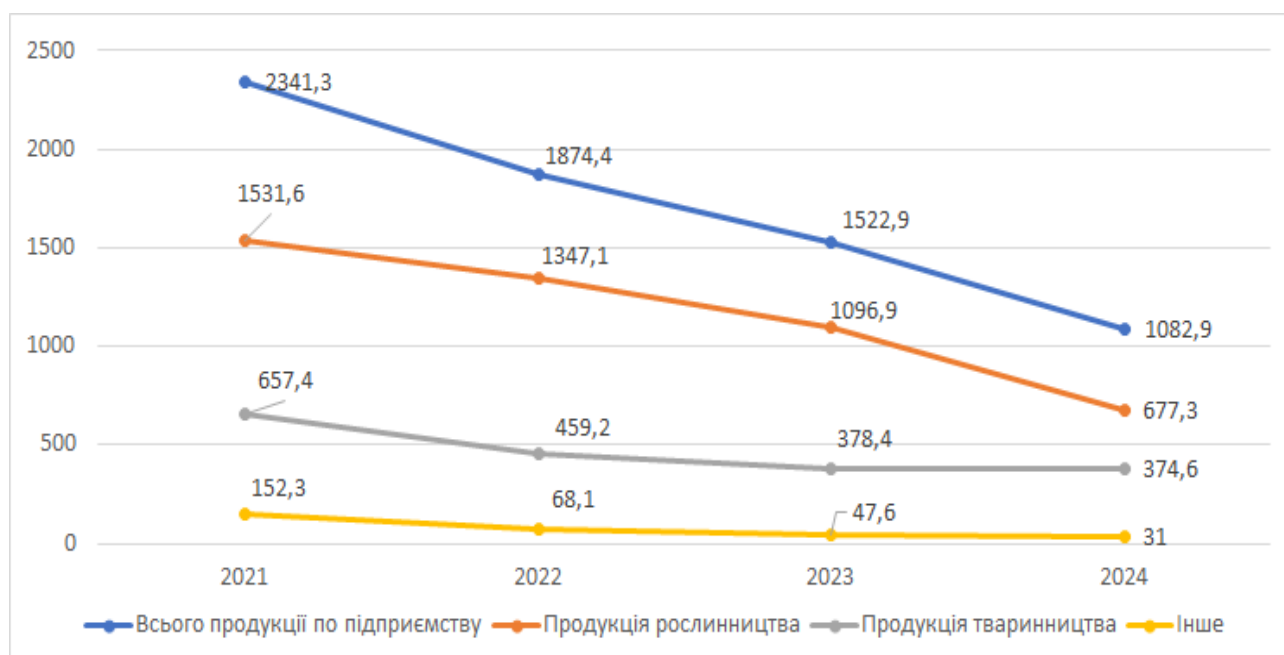


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів виробництва продукції підприємства за 2021–2024 рр.

Основну частку у структурі виробництва протягом усього періоду займає продукція рослинництва, однак її обсяги також мають чітко виражену спадну динаміку. У 2021 році виробництво продукції рослинництва становило 1531,6 тис. грн, у 2023 році - 1096,9 тис. грн, а у 2024 році скоротилося до 677,3 тис. грн. Таке зменшення може бути зумовлене як несприятливими природно-кліматичними умовами, так і змінами у структурі посівних площ або ринковій кон'юктурі.

Обсяги продукції тваринництва також зменшилися, однак падіння є менш різким порівняно з рослинництвом. У 2021 році вони склали 657,4 тис. грн, у 2023 році - 378,4 тис. грн, а у 2024 році - 374,6 тис. грн. Це свідчить про відносну стабільність тваринницької галузі, що дозволяє їй відігравати більш вагому роль у структурі виробництва в умовах скорочення загальних обсягів.

Частка іншої продукції та послуг у загальному обсязі є незначною і має тенденцію до зменшення. Так, обсяг «іншої» продукції скоротився з 152,3 тис.

грн у 2021 році до 31 тис. грн у 2024 році, що свідчить про звуження напрямів диверсифікації діяльності підприємства.

Загалом, отримані результати свідчать про необхідність перегляду виробничої та збутової стратегії підприємства. Доцільним є посилення ефективності основних галузей, зокрема рослинництва, а також подальший розвиток тваринництва як більш стабільного напрямку. Впровадження сучасних бізнес-процесів, оптимізація структури виробництва та пошук нових ринків збуту можуть стати ключовими чинниками стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

У сучасних умовах найголовнішим із видів ресурсів, що забезпечує значні конкурентні переваги будь-якому підприємству, незалежно від напрямку його діяльності чи форми власності, є трудові ресурси. Саме від їх якісного складу, рівня підготовки та професіоналізму залежить те, наскільки ефективно використовуються всі інші види ресурсів підприємства. Трудовий потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Висококваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості продукції або послуг.

Рациональне управління трудовими ресурсами передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Важливу роль відіграє безперервне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій і створення умов для самореалізації працівників. Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та виявити проблеми плинності кадрів.

Дослідження ефективності використання трудового потенціалу дає змогу визначити рівень продуктивності праці, трудомісткість продукції та вплив людського фактора на кінцеві результати діяльності підприємства. Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами є важливою складовою загальної системи управління підприємством. У підсумку, цілеспрямована робота з персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує досягнення його стратегічних цілей.

Розглянемо основні показники, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві, які подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві за 2023 – 2024 рр

Показники	2023 р	2024 р	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Відпрацьовано всього люд / год, в т.ч.:	226	228	2	0,9
в рослинництві	200	203	3	1,5
в тваринництві	279	276	-3	-1,1
Вироблено валової продукції на 1 люд / год, грн, в т.ч.:				
в рослинництві	1356,3	1357,3	1,0	0,07
в тваринництві	5484,5	3336,5	-2148,0	-39,2
Чисельність працівників зайнятих у с-г виробництві, всього, чол., в т.ч.:	27	29	2	7,4
в рослинництві	18	20	2	11,1
в тваринництві	9	9	0	-
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн	56,40	37,34	-19,06	-33,8%
в тваринництві	42,04	41,62	-0,42	-1,0
в рослинництві	60,94	33,87	-27,07	-44,4

Проведене дослідження засвідчило, що у 2024 році підприємство продемонструвало глибокий спад за всіма ключовими економічними показниками. Незважаючи на активну реструктуризацію (перехід на сою та свинарство), управлінські дії не запобігли різкому скороченню масштабів та ефективності.

Особливої уваги заслуговує той факт, що загальна виручка підприємства скоротилась на 28,9%, але при цьому чисельність персоналу зросла на 7,4%. Це призвело до обвалу продуктивності праці в цілому на 33,8%. Фактично, на 1 гривню виробленої продукції тепер витрачається значно більше трудових ресурсів.

Ключова проблема полягає саме в організації бізнес-процесів в рослинництві, що призвело до катастрофічного падіння продуктивності праці (на 39-44%), що в подальшому стало головною причиною загального зниження ефективності підприємства. Іншими словами, підприємство витрачає майже стільки ж праці, але отримує набагато менший обсяг продукції.

Точкою економічної стабільності є тваринництво, саме ця галузь продемонструвала операційну стійкість. Незважаючи на внутрішню реструктуризацію (переорієнтацію на свиней), її показники ефективності залишилися незмінними.

Отже наразі маємо загальну незбалансованість управлінських рішень, а саме рішення збільшити штат в рослинництві на 11,1% (2 людини) у рік різкого падіння його ефективності виглядає нераціональним і посилює негативну динаміку загальної продуктивності.

Ймовірними причинами кризи в рослинництві є:

- структурний фактор, можливо нова основна культура (соя) може вимагати більше трудовитрат на одиницю площі, або маємо неефективно організований бізнес-процес;
- технологічний/природний фактор, а саме: низька врожайність через погодні умови, помилки в агротехніці або недообладнання для нової культури;

– управлінський фактор: недієві бізнес-процеси, як результат - неефективне планування та контроль витрат праці.

В подальшому керівництву підприємства для прийняття рішень необхідно глибше дослідити причини падіння ефективності в рослинництві:

– аналіз урожайності, а саме: порівняти врожайність (ц/га) по сої, зерну та соняшнику між 2023 та 2024 роками;

– аналіз собівартості, а саме: з'ясувати собівартість виробництва 1 ц кожної культури та питомі витрати праці на 1 га;

– оцінка ефективності бізнес-процесів

Для подальшого визначення ефективних управлінських дій по підприємству з'ясуємо чи є ця негативна тенденція сталою (рисунок 2.2).

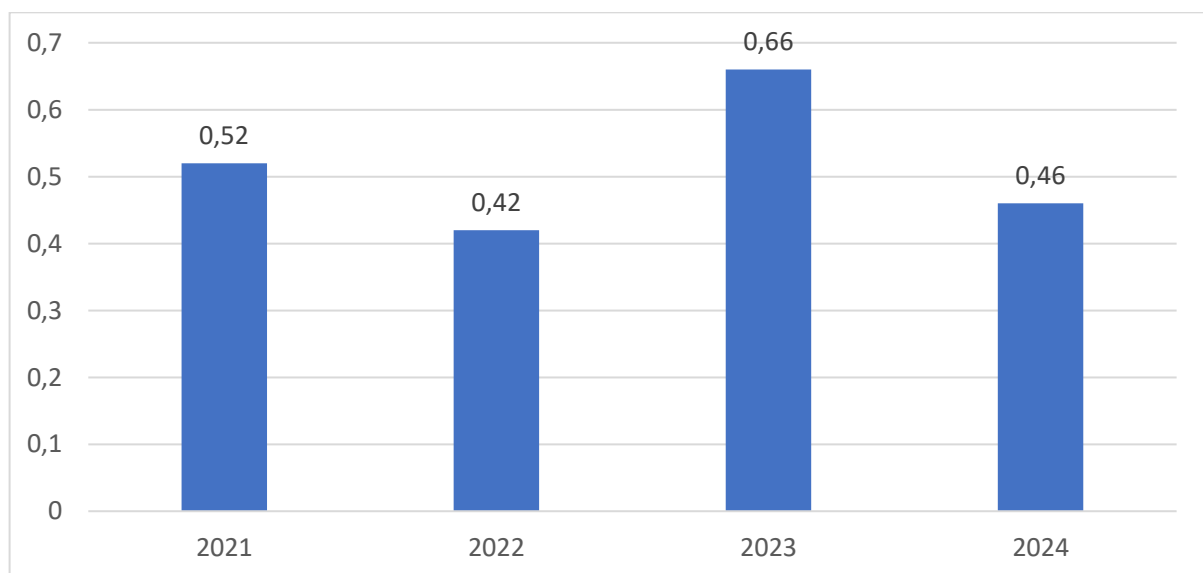


Рисунок 2.2 - Чисельність працівників за 2021 – 2024 рр, осіб

Вцілому за досліджувальний період чисельність працівників коливалась у період з 2021 по 2024 роки, зниження спостерігалось у 2022 році. У 2023 році відбувся значний приріст кількості працівників, який перевищив показники попередніх років. Проте у 2024 році чисельність працівників знову знизилася, залишаючись на рівні, вищому за 2022 рік.

Маємо також коливання інших показників з праці по підприємству (рисунок 2.3).

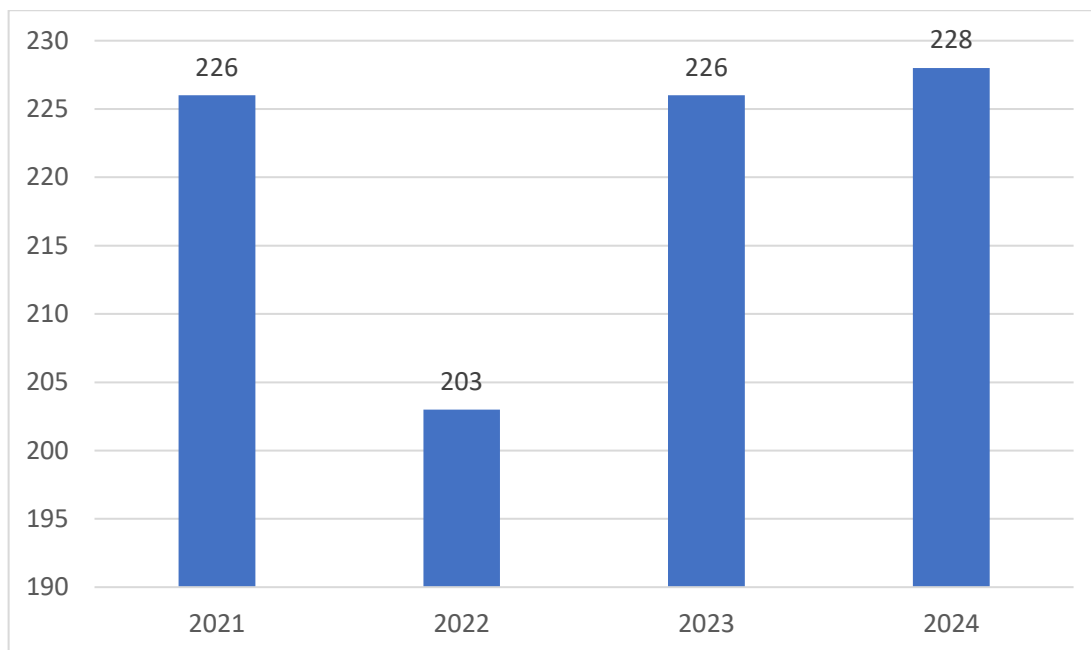


Рисунок 2.3 - Відпрацьовано всього люд / год за 2021 – 2024 рр

З рисунка видно, що загальна кількість відпрацьованих людино-годин знизилась у 2022 році порівняно з 2021 роком. У 2023 році показник відпрацьованих годин повернувся до рівня 2021 року, а у 2024 році спостерігається незначне зростання. Це свідчить про відновлення та поступове збільшення трудового внеску працівників після тимчасового зниження.

Під час дослідження продуктивності праці порівнюємо її з темпом росту середньомісячної заробітної плати, це дозволить визначити співвідношення між ефективністю використання трудових ресурсів і витратами на них, оскільки економічний закон вимагає, щоб зростання продуктивності супроводжувалося підвищенням оплати праці, але випереджало його для забезпечення розширеного відтворення.

Систематичне відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати, яке спостерігається на підприємстві, призводить до підвищення собівартості продукції, оскільки частка витрат на оплату праці в кожній одиниці товару збільшується, що негативно впливає на конкурентоспроможність і рентабельність. Аналіз кореляції між продуктивністю праці та рівнем її оплати дає змогу оцінити ефективність мотиваційної політики підприємства, бо теоретично справедлива та економічно обґрунтована заробітна

плата, що залежить від результатів праці, є ключовим чинником підвищення заінтересованості працівників у зростанні виробітку.

Дослідження динаміки цих двох показників у довгостроковій перспективі (наприклад, за 4 роки) дозволяє відрізнити кон'юнктурні коливання від сталої негативної тенденції, яка може бути викликана структурними проблемами, такими як знос обладнання, неефективна організація виробництва або зниження кваліфікації персоналу. У разі, коли темпи зростання заробітної плати стійко випереджають темпи зростання продуктивності, виникає так зване інфляційне тиск витрат, при якому збільшення витрат на оплату праці без відповідного приросту випуску продукції може змусити підприємство підвищувати ціни, що в умовах ринкової конкуренції часто призводить до втрати частки ринку. Для сільськогосподарських підприємств, де значну роль відіграють сезонність та залежність від природних умов, цей аналіз повинен враховувати лаг впливу, оскільки інвестиції в технології або кадри (що можуть тимчасово підвищити витрати) не дають миттєвого відкликання у вигляді зростання продуктивності, а проявляються через один або кілька виробничих циклів.

Зв'язок між продуктивністю та заробітною платою є фундаментальним для формування фонду накопичення підприємства, тому що саме перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання оплати праці створює фінансові ресурси для модернізації, інновацій та інвестицій у розвиток, без яких неможливе довгострокове виживання на ринку.

Проводячи порівняльний аналіз, важливо враховувати не тільки абсолютні цифри, але і якісні зміни в структурі виробництва (наприклад, перехід від зернових до технічних культур, як на вашому підприємстві), оскільки різні напрями діяльності мають різну трудомісткість і норми доданої вартості, що безпосередньо впливає на показник виробітку на одного працівника.

Теоретично оптимальною є ситуація, коли темпи зростання реальної заробітної плати (з урахуванням інфляції) становлять 0,6 – 0,8 від темпів зростання продуктивності праці, що забезпечує одночасне підвищення

добробуту працівників, підтримання конкурентоспроможності та можливість реінвестування прибутку в розвиток виробництва.

Висновки такого порівняння є прямим підґрунтям для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики, нормування праці та мотивації, адже вони можуть вказувати на необхідність перегляду системи оплати, впровадження бонусів за результативність, інвестування в підвищення кваліфікації або оптимізації чисельності персоналу для відновлення економічної рівноваги.

Щодо нашого підприємства (рисунок 2.4), то маємо зазначити, що упродовж 2021–2024 рр. спостерігається стійка тенденція випереджального зростання середньомісячної заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці.

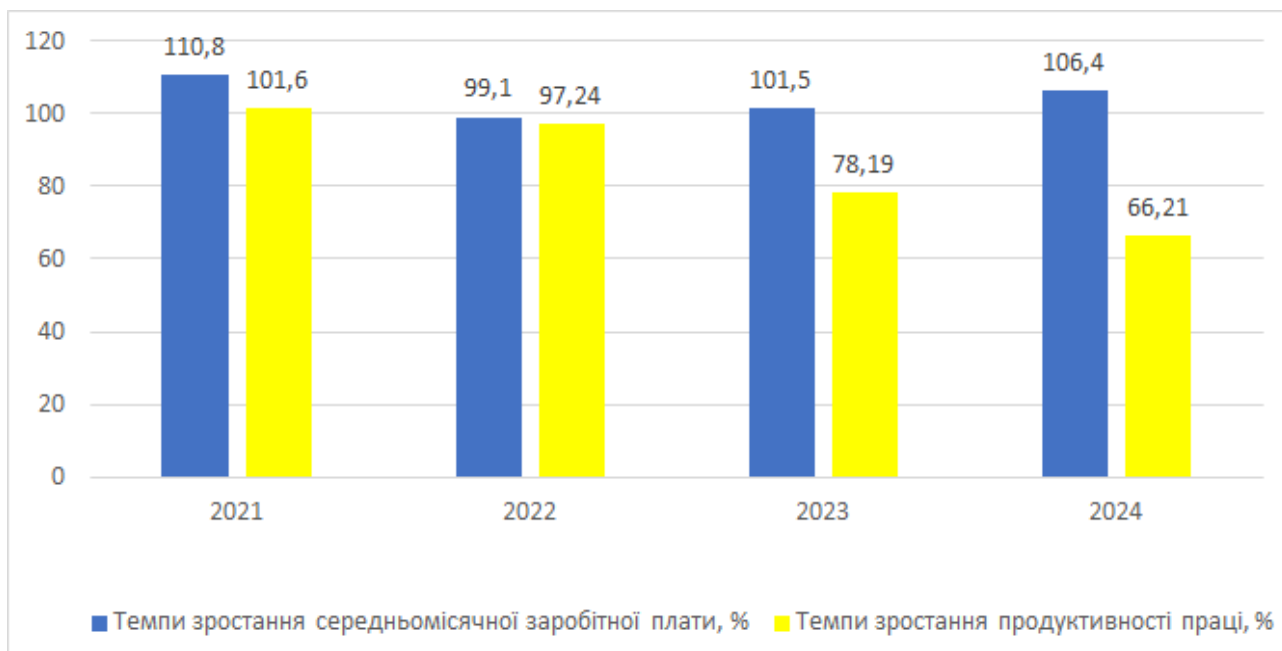


Рисунок 2.4 – Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці, %

У 2021 році темп зростання середньомісячної заробітної плати становив 110,8 %, тоді як продуктивність праці зросла на 101,6 %, що свідчить про відносно збалансовану, проте вже асиметричну динаміку між оплатою праці та її результативністю.

У 2022 році відбулося певне уповільнення зростання обох показників: темпи зростання заробітної плати знизилися до 99,1 %, а продуктивності праці - до 97,24 %. Незважаючи на загальне зниження, заробітна плата й надалі зростала швидшими темпами, ніж продуктивність праці, що може свідчити про збереження структурних дисбалансів в економіці.

У 2023 році розрив між зазначеними показниками суттєво поглибився: за умов зростання середньомісячної заробітної плати на рівні 101,5 % темп зростання продуктивності праці знизився до 78,19 %. Така ситуація є економічно несприятливою, оскільки підвищення оплати праці без відповідного зростання продуктивності створює додатковий тиск на собівартість продукції, конкурентоспроможність підприємств та інфляційні процеси.

Найбільш критичною є динаміка 2024 року, коли темп зростання заробітної плати досяг 106,4 %, тоді як продуктивність праці зросла лише на 66,21 %. Це свідчить про значне поглиблення диспропорції між винагородою за працю та її ефективністю, що може вказувати на вичерпання внутрішніх резервів економічного зростання, зниження ефективності використання трудових ресурсів та підвищення фінансового навантаження на роботодавців.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність негативної тенденції у співвідношенні темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. У довгостроковій перспективі така динаміка потребує коригування шляхом упровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та формування економічно обґрунтованої політики оплати праці.

2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів

В умовах сучасної економіки розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить від стану ринкової кон'юнктури, яка істотно впливає на

ефективність їхньої діяльності. Проте навіть за несприятливих ринкових умов підприємства з достатнім рівнем забезпеченості основними виробничими фондами та сучасним техніко-технологічним обладнанням можуть досягати позитивних економічних результатів.

Структура основних фондів підприємства характеризується чітко вираженою домінантою активної частини, що свідчить про виробничу спрямованість та техніко-технологічну орієнтацію господарської діяльності. Найбільшу питому вагу в загальній вартості основних фондів займають машини та обладнання - 69,03 %, що вказує на високий рівень механізації та потенційну здатність підприємства забезпечувати ефективний виробничий процес.

Значну частку також становлять будинки та споруди - 23,36 %, що є необхідною матеріальною базою для здійснення виробничо-господарської діяльності та забезпечення належних умов функціонування підприємства. Наявність цієї групи основних фондів свідчить про сформовану інфраструктуру та відносну стабільність виробничих процесів.

Частка транспортних засобів є порівняно незначною і становить 5,36 %, що може вказувати як на оптимальну організацію логістичних процесів, так і на потенційну потребу в їх подальшому оновленні залежно від масштабів та специфіки діяльності підприємства. Водночас інструменти та інвентар (0,87%) і робоча худоба (1,38 %) займають незначну питому вагу в структурі основних фондів, що є типовим для сучасних аграрних підприємств, орієнтованих на використання машинно-технологічних комплексів.

Загалом сформована структура основних фондів є раціональною та відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва. Вона створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства. Разом із тим доцільним є періодичний перегляд структури основних фондів з метою їх модернізації та адаптації до змін ринкової кон'юнктури і технологічного розвитку галузі.

Подальші дослідження необхідно зорієнтувати на вивчення ефективності використання основних виробничих фондів, для чого розраховуємо відповідні показники (таблиця 2.3): фондвіддача, фондомісткість, фондоозброєність.

Таблиця 2.3 – Ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	2021р	2022р	2023р	2024р	2024/2021 р у %
Вартість валової продукції, тис. грн	2341,3	1874,4	1522,9	1082,9	46,25
Середньорічна вартість ОФ, тис грн	583	593	620,0	461,5	79,16
Середньорічна кількість працівників, люд.	28	27	27	29	103,57
Наявність с-г угідь, га	643	666	665,0	662,0	102,95
Фондоозброєність, тис. грн/ос	20,82	21,96	22,96	15,91	76,43
Фондовіддача, грн/грн	4,02	3,16	2,46	2,35	58,43
Фондомісткість, грн/грн	0,25	0,32	0,41	0,43	171,15

Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів у 2021–2024 рр. свідчить про наявність негативних тенденцій у виробничо-господарській діяльності підприємства. Насамперед спостерігається істотне скорочення вартості валової продукції: у 2024 році вона становила 1082,9 тис. грн, що лише 46,25 % від рівня 2021 року. Це вказує на суттєве зниження обсягів виробництва та загальної результативності діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів упродовж аналізованого періоду змінювалася нерівномірно. У 2021–2023 рр. відбулося її поступове зростання з 583 до 620,0 тис. грн, однак у 2024 році показник різко зменшився до 461,5 тис. грн, що становить 79,16 % від базового рівня. Така динаміка може свідчити про вибуття або списання частини основних фондів, а також про недостатні обсяги їх оновлення.

Середньорічна кількість працівників протягом періоду залишалася відносно стабільною та у 2024 році навіть зросла до 29 осіб (103,57 % до 2021 року). Водночас площа сільськогосподарських угідь також зазнала незначного збільшення, що створювало потенційні умови для зростання обсягів виробництва. Проте ці передумови не були реалізовані, що підтверджується зниженням показників ефективності використання основних фондів.

Зокрема, фондоозброєність у 2021–2023 рр. (рисунок 2.5) демонструвала тенденцію до зростання, досягнувши 22,96 тис. грн на одного працівника, однак у 2024 році різко скоротилася до 15,91 тис. грн, що становить лише 76,43 % від рівня 2021 року. Це свідчить про погіршення забезпеченості працівників основними виробничими засобами.

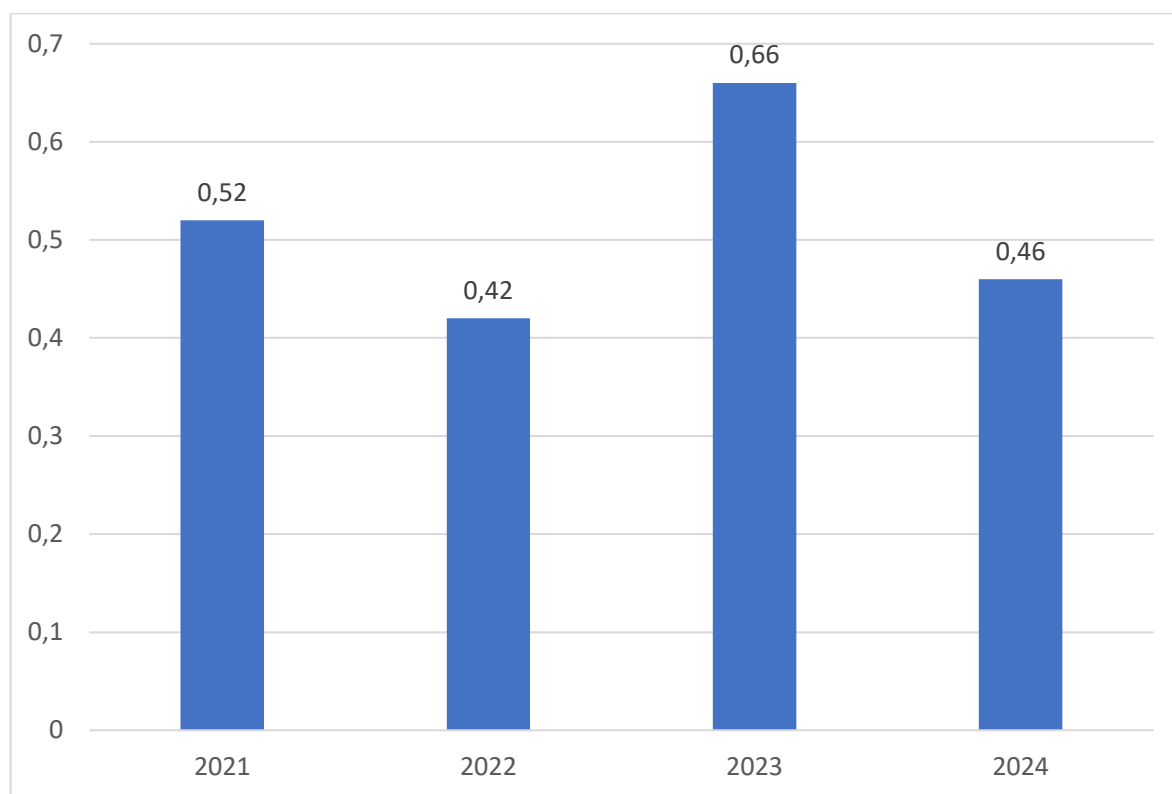


Рисунок 2.5 - Фондоозброєність за 2021 – 2024 рр, тис. грн/ос

Фондовіддача протягом усього періоду має стійку тенденцію до зниження (рисунок 2.6): з 4,02 грн валової продукції на 1 грн основних фондів у 2021 році до 2,35 грн у 2024 році (58,43 % від базового рівня).

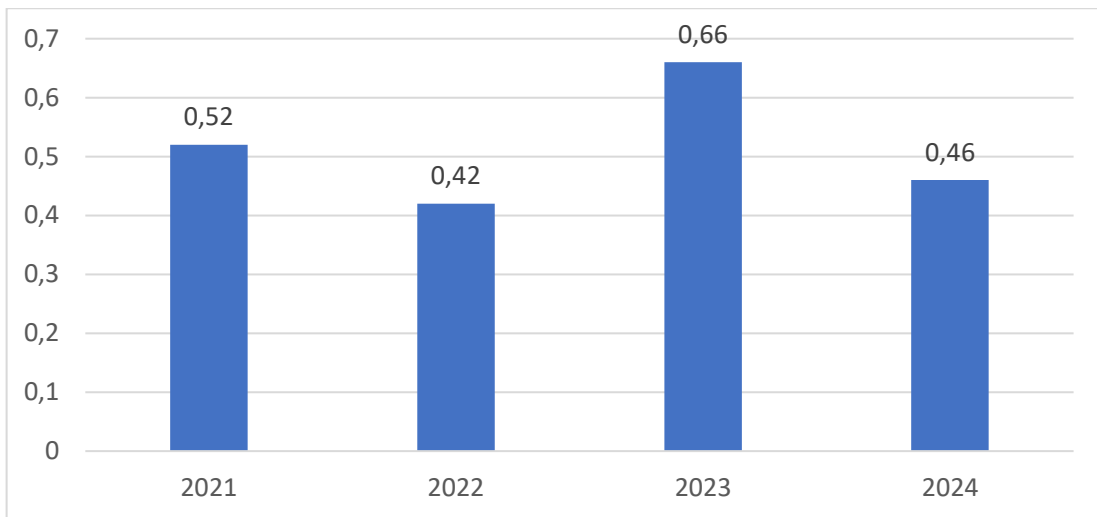


Рисунок 2.6 - Фондовіддача за 2021 – 2024 рр, грн/грн

Відповідно фондомісткість зросла з 0,25 до 0,43 грн, або на 71,15 % (рисунок 2.7), що вказує на підвищення капіталомісткості виробництва та неефективне використання основних фондів.

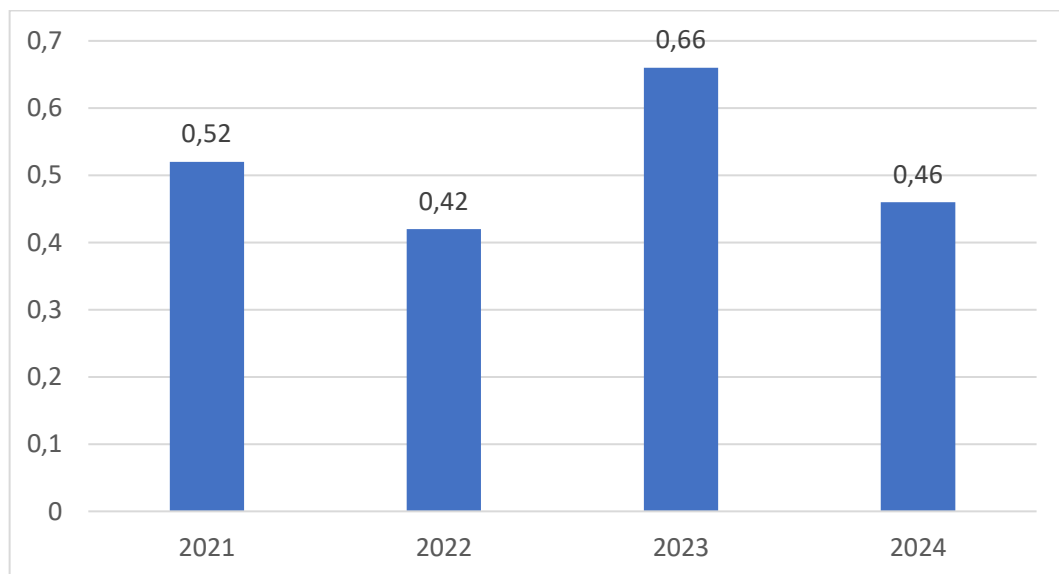


Рисунок 2.7 - Фондомісткість за 2021 – 2024 рр, грн/грн

Отже, результати аналізу свідчать про зниження ефективності використання основних виробничих фондів підприємства, що проявляється у скороченні обсягів виробництва, зменшенні фондовіддачі та зростанні фондомісткості. У перспективі це зумовлює необхідність упровадження заходів,

спрямованих на модернізацію основних фондів, підвищення інтенсивності їх використання, оптимізацію виробничих процесів та покращення організації праці з метою відновлення позитивної динаміки економічних показників.

2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства являє собою системний процес оцінювання результатів господарської діяльності, фінансового стану та рівня ефективності використання ресурсів, що ґрунтується на комплексному вивченні взаємопов'язаних показників доходності, витрат, прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості з метою обґрунтування управлінських рішень і визначення перспектив подальшого розвитку підприємства. Дослідження розпочнемо з аналізу рентабельності підприємства, що являє собою узагальнюючу характеристику ефективності його господарської діяльності (рисунок 2.8), яка відображає співвідношення отриманих фінансових результатів до витрачених ресурсів та дає змогу оцінити доцільність і результативність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

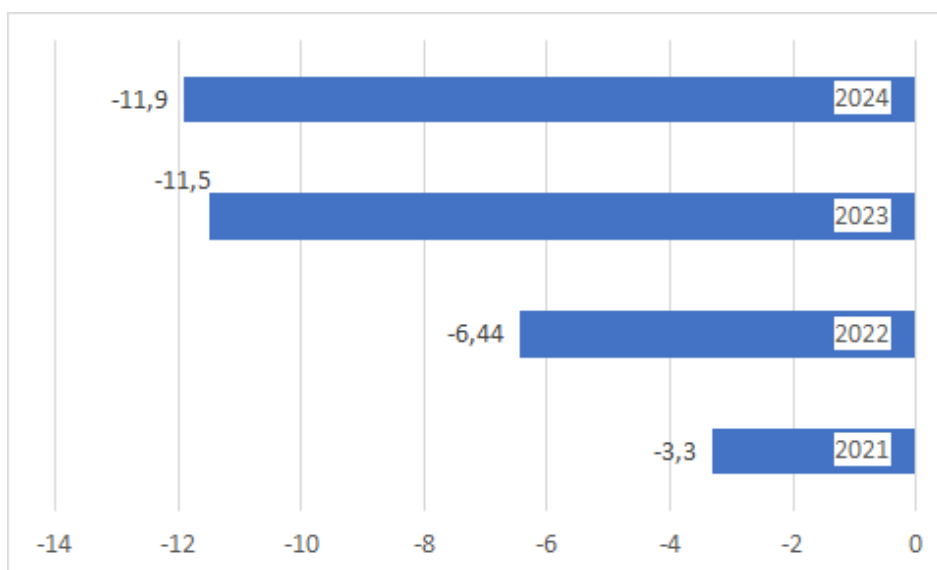


Рисунок 2.8 – Рентабельність за 2021 – 2024 рр, %

Аналіз динаміки рентабельності підприємства у 2021–2024 рр. свідчить про стійку негативну тенденцію у фінансово-економічній діяльності. Упродовж усього досліджуваного періоду показник рентабельності мав від’ємне значення, що вказує на збитковість діяльності підприємства. При цьому спостерігається поступове поглиблення негативних результатів: якщо у 2021 році рівень рентабельності становив –3,3 %, то у 2022 році він знизився до –6,44 %, а у 2023 році досяг –11,5 %.

У 2024 році рентабельність зменшилася до –11,9 %, що свідчить про подальше погіршення фінансового стану підприємства та відсутність ефективних механізмів подолання збитковості. Така динаміка може бути наслідком зростання витрат виробництва, зниження обсягів реалізації продукції, несприятливої ринкової кон’юнктури або неефективного використання ресурсів.

Отже, результати аналізу рентабельності вказують на критичний стан фінансових результатів підприємства та обумовлюють необхідність розроблення і впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та відновлення прибутковості господарської діяльності у перспективі.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності активів підприємства

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,06	0,07	0,07
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,00	1,13	1,43	0,87
Коефіцієнт покриття	1,90	1,69	2,78	1,79
Величина власного оборотного капіталу, ти грн	255,70	257	399	339

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,90	0,69	1,78	0,79
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,37	0,36	0,46	0,43
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,00	0,01	0,00	0,00
Частка оборотних коштів у активах	0,56	0,58	0,57	0,63
Частка запасів в оборотних активах	0,92	0,96	0,98	0,96
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,52	0,42	0,66	0,46
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,96	0,35	0,32	1,29

Аналіз ліквідності та забезпеченості оборотними коштами підприємства у 2021–2024 рр. свідчить про наявність істотних проблем з платоспроможністю та структурою оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перебував на критично низькому рівні (0,00–0,01), що вказує на фактичну відсутність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань і свідчить про низьку фінансову гнучкість підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має значення значно нижчі за нормативні (0,16 у 2021 р. та 0,06–0,07 у 2022–2024 рр.), що означає недостатність найбільш ліквідних оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань без урахування запасів (рисунки 2.9). Це підтверджує високу залежність платоспроможності підприємства від реалізації запасів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності у 2021–2023 рр. перебував у межах або вище нормативного значення (1,00–1,43), однак у 2024 році знизився до 0,87, що

свідчить про погіршення можливостей підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Аналогічна тенденція спостерігається за коефіцієнтом покриття: після зростання до 2,78 у 2023 році його рівень у 2024 році зменшився до 1,79, що вказує на зниження загальної ліквідності балансу.

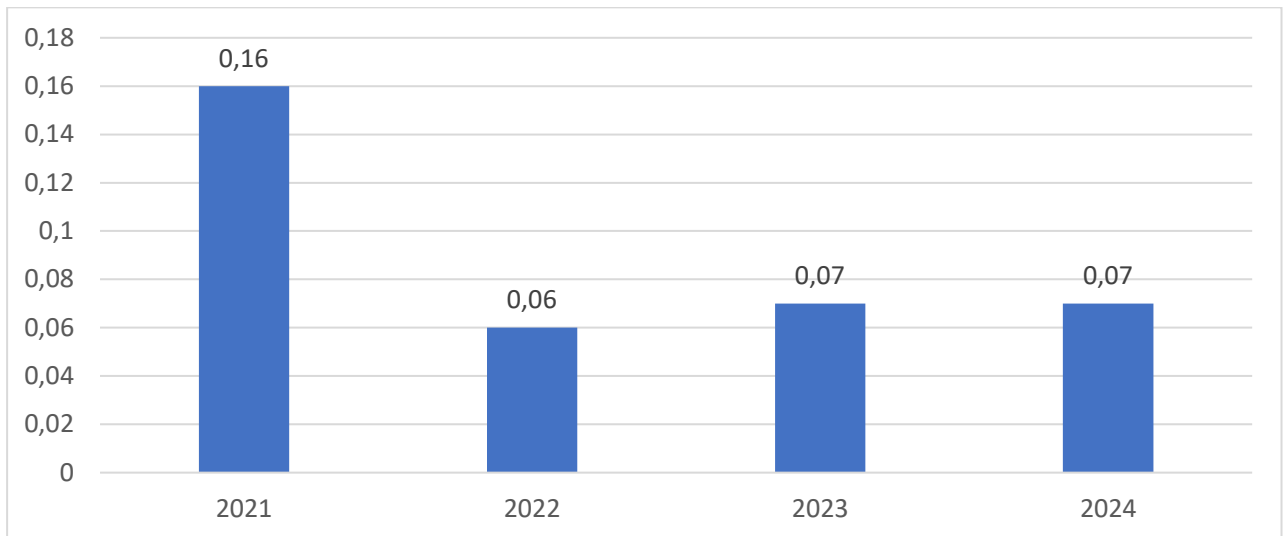


Рисунок 2.9 - Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2021 – 2024 рр

Величина власного оборотного капіталу протягом аналізованого періоду зросла з 255,7 тис. грн у 2021 році до 399 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році зменшилася до 339 тис. грн. Попри наявність позитивного значення цього показника, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризується нестабільністю та зниженням у 2024 році до 0,79, що свідчить про ослаблення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу упродовж періоду коливався в межах 0,36–0,46 (додаток А), що свідчить про обмежені можливості підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси. Водночас коефіцієнт маневреності грошових коштів протягом усього періоду залишався майже нульовим, що вказує на дефіцит вільних грошових ресурсів.

Структурний аналіз оборотних активів показує високу частку оборотних коштів у загальній сумі активів (0,56–0,63), однак у їх складі переважають запаси, частка яких у оборотних активах становить 0,92–0,98. Це свідчить про низьку

ліквідність оборотних активів та їх надмірну концентрацію у запасах. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів є недостатньою та нестабільною (0,42–0,66), що посилює залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості протягом 2021–2023 рр. було меншим за одиницю, що свідчить про переважання кредиторської заборгованості. Лише у 2024 році цей показник зріс до 1,29, що може свідчити як про покращення розрахункової дисципліни дебіторів, так і про зростання ризику несвоєчасного надходження грошових коштів.

Коефіцієнт покриття за період з 2021 по 2024 рік демонструє коливання, що свідчить про змінність фінансової стійкості підприємства (рисунок 2.10).

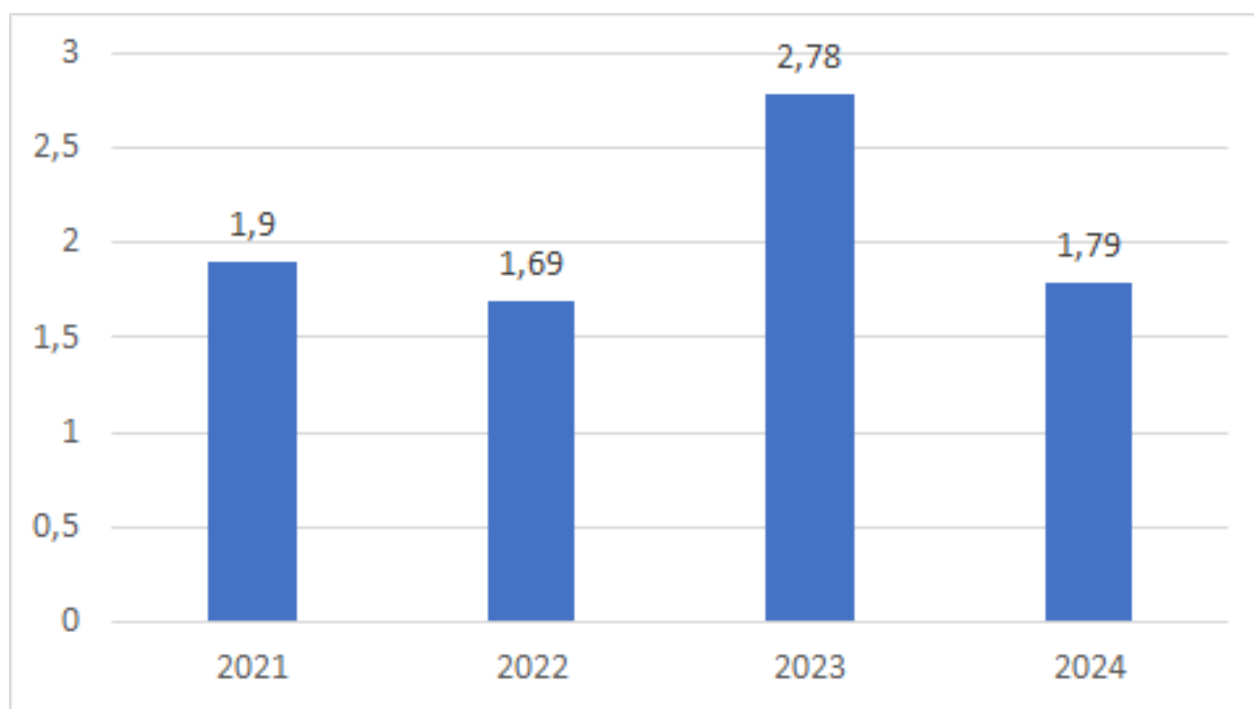


Рисунок 2.10 – Коефіцієнт покриття за 2021 – 2024 рр

Найвищий показник був зафіксований у 2023 році, що свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати свої зобов'язання. У 2022 та 2024 роках коефіцієнт знизився, але залишався на прийнятному рівні, що вказує на відносну стабільність. Незважаючи на деякі коливання, загальна тенденція свідчить про здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу. Такий

аналіз допомагає визначити пріоритетні напрямки для підвищення фінансової надійності в майбутньому.

Отже, результати аналізу свідчать про недостатній рівень ліквідності та фінансової маневреності підприємства, значну залежність від запасів та обмежені можливості своєчасного виконання поточних зобов'язань. У перспективі це зумовлює необхідність оптимізації структури оборотних активів, прискорення обігу запасів і дебіторської заборгованості, а також посилення контролю за формуванням і використанням власного оборотного капіталу.

Виконаємо аналіз показників ділової активності (таблиця 2.5), адже вони є основою для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, швидкості обігу активів та капіталу, а також для визначення фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства в процесі його господарської діяльності.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
1	3	4	5	6
Оборотність дебіторської заборгованості	47,78	29,66	108,79	55,54
Оборотність кредиторської заборгованості	45,74	8,13	33,11	36,71
Середній період погашення дебіторської заборгованості	7,64	12,31	3,36	6,57
Середній період погашення кредиторської заборгованості	7,98	44,91	11,02	9,94
Оборотність активів	2,21	1,1	1,40	0,94
Оборотність постійних активів	4,97	2,54	3,30	2,35
Оборотність чистих активів	3,12	1,7	1,93	1,30

Продовження таблиці 2.5

1	3	4	5	6
Оборотність товарно - матеріальних запасів (I)	4,33	2,16	2,50	1,61
Оборотність товарно - матеріальних запасів (II)	4,23	2,59	2,18	1,61
Оборотність товарно - матеріальних запасів (III)	0,00	2,57	2,24	0,00
Середній період обороту товарно - матеріальних запасів	86,19	140,76	167,23	226,08
Тривалість фінансового циклу	85,85	-30,01	159,56	222,71
Оборотність готової продукції	16,17	5,74	7,27	8,99
Оборотність власного капіталу	3,12	1,7	1,93	1,30

Аналіз динаміки показників ділової активності у 2021–2024 рр. свідчить про загальне уповільнення оборотності ресурсів підприємства та зниження ефективності їх використання. Оборотно́сть дебіторської заборгованості протягом періоду характеризується значною нестабільністю: після зниження у 2022 році до 29,66 оборотів, у 2023 році спостерігалось різке зростання до 108,79 оборотів, що зумовило скорочення середнього періоду її погашення до 3,36 днів. Проте у 2024 році оборотно́сть знову знизилася до 55,54 оборотів, а період інкасації дебіторської заборгованості збільшився до 6,57 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців порівняно з попереднім роком.

Оборотно́сть кредиторської заборгованості у 2022 році суттєво знизилася до 8,13 оборотів, що призвело до значного збільшення середнього періоду її погашення до 44,91 днів. У 2023–2024 рр. показник покращився (33,11–36,71 оборотів), а період погашення скоротився до 11,02–9,94 днів, що свідчить про відновлення здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Показники оборотності активів, постійних активів і чистих активів у цілому демонструють тенденцію до зниження. Зокрема, оборотно́сть активів

скоротилася з 2,21 у 2021 році до 0,94 у 2024 році, що вказує на зменшення обсягів реалізації на одиницю вкладених ресурсів та зниження загальної ефективності використання активів підприємства.

Оборотність товарно-матеріальних запасів у всіх розрахункових варіантах має тенденцію до зниження, що супроводжується істотним зростанням середнього періоду їх обороту - з 86,19 днів у 2021 році до 226,08 днів у 2024 році. Це свідчить про уповільнення реалізації запасів, їх надмірне накопичення та зростання ризику заморожування оборотних коштів у виробничих ресурсах.

Тривалість фінансового циклу характеризується значними коливаннями: у 2022 році вона мала від'ємне значення (-30,01 днів), що свідчить про фінансування операційної діяльності за рахунок кредиторської заборгованості. Натомість у 2023–2024 рр. фінансовий цикл істотно подовжився до 159,56 та 222,71 днів відповідно, що є негативною тенденцією та вказує на зростання потреби підприємства у залученні додаткових фінансових ресурсів.

Оборотність готової продукції у 2022 році різко знизилася до 5,74 оборотів, однак у 2023–2024 рр. спостерігається певне відновлення до 7,27–8,99 оборотів, що свідчить про часткове покращення процесів реалізації. Водночас оборотність власного капіталу має чітку тенденцію до зниження - з 3,12 у 2021 році до 1,30 у 2024 році, що вказує на зменшення віддачі від вкладеного власного капіталу.

Отже, результати аналізу ділової активності підприємства свідчать про зниження інтенсивності господарської діяльності, уповільнення обороту активів і запасів та подовження фінансового циклу. У перспективі це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами, оптимізації обсягів запасів, посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю з метою покращення фінансового стану та ділової активності підприємства.

Наступними проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.6), адже саме вони дозволяють оцінити рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування, здатність своєчасно виконувати фінансові

зобов'язання, підтримувати стабільність господарської діяльності та забезпечувати умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості підприємства

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
Коефіцієнт заборгованості	0,293	0,35	0,21	0,35
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,41	1,9	3,87	1,85
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,71	0,65	0,79	0,65
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,41	0,53	0,26	0,54
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,71	0,65	0,79	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	1,41	1,53	1,26	1,54
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,36	0,46	0,43

Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестійку фінансову позицію підприємства та високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт заборгованості протягом періоду коливався від 0,21 до 0,35, що свідчить про наявність боргового навантаження, здатного впливати на фінансову стабільність підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності демонструє значну мінливість: у 2023 році він досяг 3,87, що свідчить про високу здатність підприємства покривати зобов'язання власними ресурсами, проте в інші роки показник перебував на нижчих рівнях (1,85–2,41), що відображає нестійкість у підтриманні фінансового балансу.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) коливався від 0,65 до 0,79, що свідчить про часткову залежність підприємства від позикових коштів і обмежену здатність діяти без зовнішнього фінансування. Показники

співвідношення позикових та власних коштів і коефіцієнти фінансової залежності підтверджують цю тенденцію: у 2024 році коефіцієнт фінансової залежності досяг 1,54, а співвідношення позикових і власних коштів - 0,54, що вказує на підвищене ризикове навантаження за рахунок залученого капіталу.

Коефіцієнт маневреності власних коштів коливався від 0,33 до 0,46, що свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси для покриття поточних потреб, однак деяке зростання цього показника у 2023–2024 рр. вказує на певне підвищення гнучкості у використанні власного капіталу.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про помірну залежність від позикових коштів, нестійкість фінансової позиції та обмежену маневреність власного капіталу, що зумовлює необхідність удосконалення фінансової політики, зокрема оптимізації структури капіталу та підвищення частки власних ресурсів для зміцнення фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Висновки за розділом 2

На основі загальної характеристики діяльності Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» можна зробити такі висновки. Природно-кліматичні умови регіону, наявність родючих чорноземних ґрунтів та помірний рельєф створюють сприятливі умови для розвитку як рослинницької, так і тваринницької галузей. Раціональне використання земельних ресурсів та впровадження сучасних агротехнологій сприяє підвищенню врожайності та збереженню родючості ґрунтів. Поєднання рослинництва і тваринництва дозволяє ефективніше використовувати матеріальні, трудові та кормові ресурси, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Організаційна структура та наявність допоміжної

інфраструктури забезпечують координацію виробничих процесів і своєчасне виконання технологічних операцій. Сукупність цих факторів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного аналізу обсягу виробництва та реалізації продукції Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» можна зробити такі висновки. Загальний обсяг виробництва підприємства за 2021–2024 рр. демонструє стійку негативну динаміку, зменшившись майже вдвічі – з 2341,3 тис. грн у 2021 році до 1082,9 тис. грн у 2024 році. Основною причиною зниження загальної виручки стало скорочення обсягів продукції рослинництва, яке впало з 1531,6 тис. грн у 2021 році до 677,3 тис. грн у 2024 році. У структурі рослинництва відбулися суттєві зміни: різко скоротилося виробництво зерна та соняшнику, водночас значно зросли обсяги сої. Соя стала новою ключовою культурою, замінивши традиційні зернові та соняшник у структурі виробництва. Виробництво зерна скоротилося вдвічі, а соняшнику – у 5,3 рази, що суттєво вплинуло на загальний обсяг продукції та виручку підприємства.

Продукція тваринництва демонструє відносну стабільність: обсяги знизилися незначно – з 657,4 тис. грн у 2021 році до 374,6 тис. грн у 2024 році. Свинарство стало основним напрямком тваринництва завдяки різкому зростанню обсягів на 204,2 тис. грн, що підвищило його частку до майже 20% загального виробництва. Виробництво молока також зросло вдвічі, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Приріст ВРХ та інша продукція тваринництва зазнали значного скорочення, що свідчить про реструктуризацію галузі.

Послуги залишаються незначною часткою виробництва і демонструють зменшення обсягів. Зміни у структурі виробництва відображають адаптацію підприємства до нових ринкових умов та економічної ситуації, можливо, пов'язаної з коливанням цін та агротехнічними чинниками.

Різне падіння загальної виручки є критичним фактором, який загрожуватиме фінансовій стабільності підприємства. Відбулася активна зміна пріоритетів:

акцент перенесено з традиційного зерно-соняшникового виробництва на сою в рослинництві та свинарство у тваринництві. Для стабілізації діяльності підприємству необхідно проаналізувати причини падіння обсягів, оцінити ефективність нових напрямків та диверсифікувати ризики. Загалом, підприємство перебуває в стані активної реструктуризації, що вимагає комплексного підходу до оптимізації виробничої програми, підвищення ефективності основних галузей та пошуку нових ринків збуту для стабілізації фінансових результатів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПОСП «Батьківщина» засвідчив, що у 2024 році підприємство демонструє різке падіння продуктивності праці на 33,8 % при одночасному зростанні чисельності персоналу на 7,4 %, що свідчить про нераціональне використання трудових ресурсів. Незважаючи на проведену реструктуризацію, яка передбачала переорієнтацію рослинництва на сою та тваринництва на свинарство, організаційні рішення не дозволили зберегти ефективність виробництва. У рослинництві відбулося катастрофічне падіння продуктивності праці на 39–44 %, що стало ключовим чинником загального зниження ефективності підприємства. Тваринництво, навпаки, залишалося відносно стабільним, демонструючи незмінні показники продуктивності, що свідчить про операційну стійкість цієї галузі.

Збільшення штату працівників у рослинництві на 11,1 % на тлі падіння продуктивності вказує на неправильне планування та неефективність управлінських рішень. Причини кризової ситуації в рослинництві можна пов'язати із структурними змінами, зокрема введенням нової культури (соя), що могла потребувати більших трудових витрат, а також із технологічними та управлінськими факторами, включно з низькою врожайністю та недосконалою організацією бізнес-процесів. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно провести детальний аналіз урожайності, собівартості виробництва та питомих витрат праці на одиницю площі по різних культурах.

Додатково важливо оцінити ефективність бізнес-процесів та механізмів планування, що дозволить визначити резерви підвищення продуктивності праці. Порівняльний аналіз динаміки продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати свідчить про систематичне випередження заробітної плати над результативністю праці, що створює додатковий тиск на собівартість продукції. Таке відставання продуктивності від оплати праці негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, підвищує витрати та знижує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Оптимальним варіантом є ситуація, коли темпи зростання реальної заробітної плати становлять 60–80 % від темпів зростання продуктивності праці, що забезпечує одночасне підвищення добробуту працівників і можливість реінвестування прибутку. В умовах стійкої негативної тенденції на підприємстві необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності праці, модернізації виробництва та оптимізації чисельності персоналу. Особливу увагу слід приділити організації виробничих процесів у рослинництві та формуванню мотиваційної системи, яка стимулюватиме зростання продуктивності та економічну заінтересованість працівників.

Необхідним є комплексний підхід до кадрової політики, включаючи підвищення кваліфікації персоналу, планування робочого часу та впровадження інноваційних технологій. Загалом, результати дослідження підтверджують наявність структурних і управлінських дисбалансів у використанні трудових ресурсів, які потребують невідкладного коригування для забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз ефективності використання основних фондів ПОСП «Батьківщина» засвідчив, що у 2024 році відбулося суттєве зниження вартості валової продукції до 1082,9 тис. грн, що становить лише 46,25 % від рівня 2021 року, що свідчить про значне скорочення обсягів виробництва. Середньорічна вартість основних фондів упродовж 2021–2023 рр. демонструвала тенденцію до зростання, проте у 2024 році різко зменшилася до 461,5 тис. грн, що вказує на вибуття або недостатнє оновлення виробничих засобів. Фондоозброєність у 2024 році

скоротилася до 15,91 тис. грн на одного працівника, або 76,43 % від рівня 2021 року, що свідчить про погіршення забезпеченості трудових ресурсів основними виробничими засобами. Фондовіддача знизилася з 4,02 грн валової продукції на 1 грн основних фондів у 2021 році до 2,35 грн у 2024 році, що відображає падіння продуктивності використання основних фондів на 41,57 %. Водночас фондомісткість збільшилася з 0,25 до 0,43 грн, або на 71,15 %, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва та неефективне використання наявних ресурсів.

Середньорічна кількість працівників залишалася відносно стабільною, а площа сільськогосподарських угідь зросла, проте ці потенційні резерви не були реалізовані, що підтверджує наявність організаційних проблем у використанні основних фондів.

Структура фондів характеризується високою питомою вагою машин та обладнання (69,03 %), що свідчить про механізовану спрямованість виробництва та наявність техніко-технологічного потенціалу, однак недостатня ефективність його використання знижує загальну продуктивність підприємства. Наявність будівель і споруд (23,36 %) та транспорту (5,36 %) забезпечує матеріальну базу та логістичну підтримку виробничих процесів, проте відсутність оновлення та модернізації фондів зменшує їхню віддачу. З урахуванням зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на модернізацію основних фондів, оптимізацію виробничих процесів та підвищення інтенсивності їх використання.

У підсумку, результати дослідження підтверджують наявність негативних тенденцій у використанні основних фондів, що потребує стратегічного планування інвестицій, технічного переоснащення та покращення організації праці для відновлення економічної ефективності підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства свідчить про стійку негативну тенденцію у рентабельності, що протягом 2021–2024 рр. мала від’ємні значення та поглиблювалася з –3,3 % до –11,9 %, що свідчить про

збитковість господарської діяльності та недостатню ефективність використання ресурсів.

Негативна динаміка рентабельності пояснюється одночасним зростанням витрат виробництва, зниженням обсягів реалізації продукції та несприятливою ринковою кон'юнктурою, що посилює потребу у впровадженні антикризових заходів для відновлення прибутковості.

Показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду перебували на критично низькому рівні: коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,00–0,01, а коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,06–0,16, що свідчить про обмежену здатність підприємства покривати поточні зобов'язання та високу залежність від реалізації запасів. Коефіцієнт проміжної ліквідності та коефіцієнт покриття у 2023 році досягали нормативних значень, проте у 2024 році знизилися до 0,87 та 1,79 відповідно, що відображає погіршення фінансової гнучкості та ризик несвоєчасного виконання зобов'язань.

Власний оборотний капітал підприємства зростав до 399 тис. грн у 2023 році, але у 2024 році зменшився до 339 тис. грн, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами знизився до 0,79, що вказує на нестійкість фінансової позиції та обмежену здатність до самофінансування. Коефіцієнти маневреності власного оборотного капіталу та грошових коштів свідчать про обмежені можливості оперативно перерозподіляти ресурси, а майже нульовий рівень грошових коштів підкреслює дефіцит вільних фінансових ресурсів. Структурний аналіз оборотних активів показує високу частку запасів (92–98 %), що знижує ліквідність та збільшує ризик заморожування оборотних коштів, а частка власних оборотних засобів у їх покритті є нестабільною та недостатньою, що посилює залежність від залучених джерел фінансування.

Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості характеризується значними коливаннями: після падіння у 2022 році спостерігається відновлення у 2023–2024 рр., однак середній період погашення залишався відносно тривалим, що вказує на нестабільність платіжної дисципліни. Оборотно-активів, постійних активів і власного капіталу

знизилися протягом періоду, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів та віддачі від вкладеного капіталу. Оборотність товарно-матеріальних запасів знизилися, а середній період їх обороту збільшився до 226 днів у 2024 році, що свідчить про надмірне накопичення запасів та уповільнення обігу оборотних коштів.

Тривалість фінансового циклу у 2023–2024 рр. суттєво подовжилася до 159,56 та 222,71 днів відповідно, що підвищує потребу підприємства у залученні додаткових фінансових ресурсів для підтримки господарської діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості виявив нестійку позицію підприємства, високий рівень залежності від позикових коштів та коливання коефіцієнта фінансової стабільності від 1,85 до 3,87, що свідчить про періоди як відносної фінансової стійкості, так і її ослаблення. Коефіцієнт фінансової незалежності та співвідношення позикових і власних коштів у 2024 році (0,65 та 0,54 відповідно) підкреслюють ризикове навантаження на підприємство та обмежену здатність діяти без зовнішнього фінансування. Маневреність власних коштів залишалася обмеженою, коливаючись від 0,33 до 0,46, що демонструє низьку оперативність у перерозподілі фінансових ресурсів для покриття поточних потреб, незважаючи на деяке покращення у 2023–2024 рр.

Отже, результати комплексного аналізу фінансово-економічних показників підприємства вказують на критичну збитковість, низьку ліквідність, обмежену маневреність власних ресурсів, уповільнення обороту активів та запасів, а також нестійку фінансову позицію, що зумовлює необхідність розробки і впровадження антикризової фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та забезпечення сталого розвитку підприємства у перспективі.

3 Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій

3.1 Вдосконалення механізму антикризового менеджменту в контексті ескалації економічних ризиків

Останні трансформації економічного середовища продемонстрували, що наукові прогнози щодо зростання соціально-економічної турбулентності та ентропії не відображали реальних масштабів цих явищ, адже цифровізація призвела до глибоких та незворотних змін у світовому устрої. Починаючи з початку 20-го ст., суспільство змушене функціонувати в умовах постійної загрози повторення подібних криз, що створило безпрецедентні виклики для управлінських структур підприємств.

Керівники стикнулися з ситуацією, коли динаміка змін значно перевищує швидкість прийняття та впровадження управлінських рішень, а традиційні механізми реагування виявляються неефективними. Спроби застосувати історичний досвід у контексті кризи, що не має аналогів, призвели до низької результативності та реактивного характеру дій.

У нових умовах змінюється парадигма соціально-економічного розвитку, що вимагає від підприємств глибокої організаційної трансформації, перегляду десятилітми нароблених систем управління та антикризових механізмів. Невизначеність стає постійним фактором, а горизонт стратегічного планування істотно скорочується, наближаючись за своєю суттю до оперативного управління.

Глобальна трансформація зовнішнього середовища, що панує наразі в Україні та у світі, спричинила різке збільшення ентропії економічних процесів, що вимагає від керівництва підприємств здійснення прискореної організаційної

трансформації для забезпечення умов оперативного формування ефективних антикризових рішень.

Аналіз функціонального призначення та складових елементів антикризового управління дозволяє визначити його як функціональну підсистему менеджменту підприємства, метою якої є забезпечення стабільності та стійкості до зовнішніх дестабілізуючих чинників (рисуюнок 3.1).



Рисуюнок 3.1 - Функціональні завдання системи антикризового управління

Організаційна структура системи антикризового управління формується відповідно до її функціонального призначення та передусім визначається рішенням щодо організаційної форми її реалізації. Вітчизняні дослідники розглядають кілька можливих моделей організації такої системи [68-71]:

1 Спеціалізований функціональний підрозділ – створення окремого структурного підрозділу, який займається виключно антикризовим управлінням (на практиці в українських реаліях цей варіант зустрічається вкрай рідко).

2 Штабний підрозділ при керівнику – формування тимчасової штабної структури під безпосереднім керівництвом директора у разі виникнення кризової ситуації (часто такі структури функціонують неформально, на рівні персональних або колективних завдань).

3 Розподіл функцій між існуючими підрозділами – делегування завдань антикризового управління співробітникам функціональних відділів із координацією на рівні заступника директора.

4 Залучення зовнішніх консалтингових фахівців – звернення до послуг спеціалізованих консалтингових компаній, що мають експертизу в антикризовому менеджменті.

Вибір моделі залежить від характеру кризи, масштабів підприємства та наявних управлінських ресурсів. Основа антикризового управління ґрунтується на чотирьох ключових принципах: системності, постійності, оптимальності та обґрунтованості (плановості) прийняття рішень.

До його основних цілей належать:

1 Ідентифікація ризиків: виявлення, розробка системи моніторингу та стеження за загрозами.

2 Формування стійкості: створення потенціалу стабільності для протидії дестабілізуючим впливам.

3 Проактивна політика: розробка та впровадження заходів щодо запобігання ризикам і подолання кризових ситуацій.

4 Програмна реалізація: розробка та виконання цілісної антикризової програми.

Процес реалізації включає три етапи:

1 Визначення стратегічних завдань антикризового управління.

2 Розробка та впровадження системи моніторингу кризових станів.

3 Розробка та виконання програми з розвитку потенціалу стабільності.

Основний інструментарій охоплює такі методи:

- оптимізація організаційної структури;
- моніторинг ідентифікаторів ризику;

- формування потенціалу стабільності;
- конкурентна розвідка;
- посилення ринкових переваг та оптимізація позиціонування.

Механізм здійснення передбачає послідовне застосування організаційних, діагностичних та економічних методів, спрямованих на досягнення головної мети - забезпечення стабільності господарської діяльності.

Механізм антикризового управління спрямований на вирішення специфічних завдань зі створення стійкого потенціалу підприємства та здатності протистояти зовнішнім дестабілізуючим впливам. Це забезпечується через моніторинг ключових ризиків господарської діяльності та застосування управлінських інструментів, що інтегрують діяльність усіх функціональних підрозділів у необхідному напрямку (рисунок 3.2).

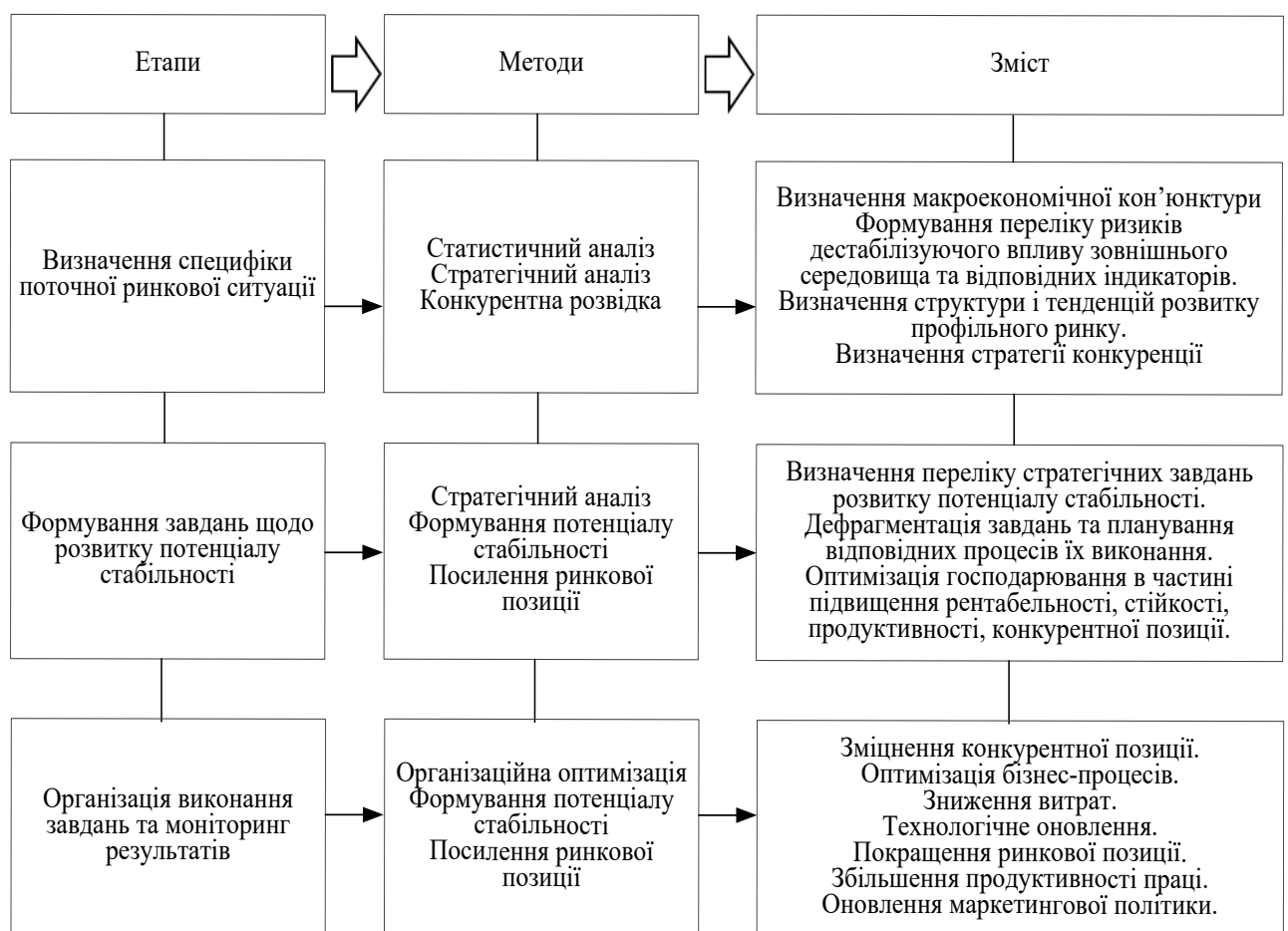


Рисунок 3.2 - Механізм антиризикового управління в умовах зростання ризикованості економічної діяльності

Організаційна трансформація антикризового управління передбачає, що штабний центр протидії загрозам, обумовленим трансформаціям зовнішнього середовища, що повинен мати авторитет на рівні всього підприємства. Це дозволяє керівникам груп та експертам оперативно випробовувати нові підходи, розробляти ефективні рішення та випереджати розвиток кризових ситуацій.

Загальне антикризове управління в умовах зростання ризикованості економічних процесів реалізується через виконання чотирьох основних завдань.

Перше завдання полягає у визначенні поточної ситуації та формуванні чіткого уявлення про можливі сценарії її розвитку і наслідки для підприємства. Друге завдання включає прийняття управлінських рішень та розробку необхідних оперативних і стратегічних заходів на основі гнучкої та практично орієнтованої операційної моделі, яка передбачає адекватне стрес-тестування різних гіпотез і сценаріїв.

Третє завдання спрямоване на збереження клієнтської бази, враховуючи зміни у поведінці та потребах споживачів. Нарешті, четверте завдання передбачає, що менеджмент підприємства формує антикризові рішення чітко і послідовно, забезпечуючи розуміння їх значущості та змісту для всього персоналу.

У реальних кризових умовах ефективність управлінської системи може знижуватися на кожному з цих етапів. Наприклад, часто відбувається неадекватна оцінка глибини, масштабу та швидкості кризи. Менеджмент на початкових етапах зазвичай спирається на оптимістичні прогнози, що пізніше виявляються хибними. Як наслідок, криза загострюється, а значна частина часу і ресурсів витрачається марно.

По-друге, низька ефективність антикризового управління часто зумовлена прийняттям неправильних управлінських рішень. Такі помилки можуть виникати через дію на основі неповної інформації або через упередженість щодо окремих бізнес-процесів, функціональних підрозділів чи працівників. Досить поширеною є затримка з ухваленням рішень до «повного з'ясування всіх фактів». Ще однією типовою помилкою є екстраполяція минулого управлінського досвіду на нові

кризові ситуації. Функціональні менеджери часто обмежуються виконанням визначених завдань і планів розвитку, ігноруючи потребу швидко реагувати на нові проблеми. В таких умовах ключова роль у забезпеченні ефективності антикризового управління належить керівнику підприємства або антикризовому менеджеру, які своєчасно усвідомлюють необхідність змін та спрямовують зусилля колективу у потрібному напрямі.

По-третє, діяльність підприємства під час кризи не повинна втратити орієнтацію на споживача продукції чи послуг. Слід враховувати, що криза негативно впливає на функціонування всього суспільства. Тому управлінські рішення в рамках антикризової стратегії мають враховувати інтереси клієнтів підприємства.

По-четверте, у кризових ситуаціях керівники підприємств та окремих функціональних підрозділів часто приймають суб'єктивні рішення щодо організаційних змін, спираючись на власний досвід і владні повноваження. У таких випадках зростає ризик невиконання цих рішень через нерозуміння або несприйняття їхнього операційного змісту та доцільності підлеглими, що може призвести до порушення розроблених планів діяльності. Одночасно надмірна прив'язаність персоналу до існуючої структури роботи сприяє збереженню застарілих бізнес-процесів та формуванню формалізованої позиції.

Зміни організаційної структури мають супроводжуватися відповідними роз'ясненнями, тренінгами та підвищенням кваліфікації працівників, щоб забезпечити стабільність і уникнути хаосу.

Спеціалізований штабний центр з протидії загрозам є крос-функціональною командою, створеною для вирішення організаційних завдань у кризових умовах, що виникають через зростання турбулентності та ентропії. Центр складається з п'яти функціональних груп. Координація діяльності з протидії загрозам покладається на центр прийняття стратегічних рішень, який включає директора підприємства та керівників чотирьох функціональних груп штабного центру, що забезпечують основні бізнес-процеси (рисунки 3.3).



Рисунок 3.3 – Структура спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам турбулентності та ентропії

Функції координаційного центру прийняття стратегічних рішень включають:

- виконання ролі єдиного центру прийняття рішень;
- забезпечення розгортання необхідних або додаткових ресурсів для реалізації антикризових заходів;
- координацію діяльності функціональних підрозділів відповідно до затверджених сценаріїв діяльності;
- узгодження колективних рішень керівників груп під час круглих столів та інших заходів з колективного формування рішень.

Група взаємодії з покупцями виконує ключову функцію, спрямовану на збереження лояльності клієнтів. Вона повинна оперативно реагувати на зміни у попиті та надавати керівництву своєчасну інформацію для ухвалення рішень щодо обсягів виробництва. Наприклад, загальне переміщення споживчої активності до онлайн-середовища підкреслило потребу в модернізації проводових та мобільних мереж доступу до Інтернету. У цих умовах українські

підприємства, що виробляють телекомунікаційне обладнання, могли б запропонувати свої рішення національним провайдерам, зокрема навіть на умовах товарного кредиту.

З урахуванням зростаючих вимог клієнтів логістичних компаній організація оперативного супроводу товарів може включати прямий доступ до інформаційних ресурсів морських транспортних ліній, що надають дані про місцезнаходження суден та прогнозований час їх прибуття в порт призначення.

До складу групи взаємодії з покупцями рекомендується включити керівника відділу продажів і маркетингу, економічного аналітика та менеджерів із роботи з клієнтами.

Група взаємодії з покупцями забезпечує такі процеси:

- моніторинг загроз і можливостей у роботі з клієнтами та своєчасне реагування;
- контроль виконання зобов'язань перед клієнтами та коригування алгоритмів роботи менеджерів із продажу;
- розвиток комунікацій із клієнтами у межах спільних заходів протидії негативним впливам.

Група із захисту персоналу відповідає за підтримку трудового колективу. У умовах інформаційного хаосу та високої невизначеності критично важливим є отримання достовірної інформації про можливі загрози та заходи з особистої безпеки. Прогресивні організації повинні ініціювати розробку плану підтримки співробітників, який передбачає інформування працівників про умови безпеки та зміни в організації бізнес-процесів, зокрема щодо організації роботи у віддаленому онлайн-режимі.

Склад групи захисту персоналу включає представників ключових підрозділів:

- 1 Керівник управління розвитку персоналу.
- 2 Фахівець відділу кадрів.
- 3 Представники служби безпеки та юридичного відділу.
- 4 Керівник ІТ-сектору.

До основних функцій та процесів, що забезпечує група, належать:

1 Розробка нормативних документів: створення коротких програмних документів, що встановлюють протиепідеміологічні правила поведінки на підприємстві.

2 Управління комунікаціями: організація багатоканальних комунікацій, включаючи конфіденційний зворотний зв'язок і канали звітності.

3 Підтримка дистанційної роботи:

- створення та підтримка комунікаційних платформ для віддаленої роботи;

- забезпечення необхідної інфраструктури (віртуальна приватна мережа - VPN, телефонія, широкосмуговий зв'язок);

- розгортання програмних інструментів для спільної роботи (відео-/аудіоконференції, спільний доступ до екрану, інтерактивні дошки, опитування, чат).

4 Взаємодія з органами охорони здоров'я: координація з місцевими та державними установами системи охорони здоров'я.

Група забезпечення поставок відповідає за безперебійну доставку матеріалів та комплектуючих на підприємство. Вона розробляє адаптивну стратегію постачання, що включає змінене нормування запасів, попереднє резервування логістичних потужностей та пріоритетне взаємодію з постачальниками. Підприємство має планувати управління поставками продуктів, попит на які може різко коливатися, а в окремих випадках — розробляти довгострокові стратегії стабілізації.

До складу групи входять: комерційний директор, керівник відділу закупівель, менеджер із закупівель, аналітик ланцюжка поставок, регіональні менеджери та менеджер з логістики.

Група забезпечення поставок реалізує такі процеси:

- ідентифікація ризиків постачання, пошук нових постачальників та укладання відповідних угод;

- попереднє бронювання логістичних потужностей і оптимізація маршрутів доставки;
- визначення критичних матеріалів та комплектуючих, антикризове нормування запасів і оптимізація процесу постачання;
- розробка планів поставок на кризові періоди з урахуванням макроекономічної ситуації та регіональної ринкової кон'юнктури.

Основним завданням групи фінансового стрес-тестування є моделювання бізнес-сценаріїв з урахуванням виробничих, ринкових та регіональних чинників. Сценарії базуються на аналітичних даних і включають прогнози макро- та мікроекономічної ситуації, а також інформацію про зміну індикаторів ризику господарської діяльності.

Підприємство повинно коригувати основні фінансові показники з урахуванням кризових умов економіки та локдаунів. Моделюючи ключові показники (грошовий потік, прибуток, додаткові видатки), слід визначати тригери, які можуть суттєво погіршити ефективність діяльності. Для кожного тригера розробляються заходи стабілізації, що можуть містити:

- оптимізацію кредиторської та дебіторської заборгованості;
- продаж активів;
- заходи злиття або поглинання.

Основні процеси, що забезпечуються групою:

- розробка сценаріїв: формування прогнозних сценаріїв розвитку ринкової кон'юнктури та діяльності підприємства на основі актуальних епідеміологічних та економічних прогнозів.
- формування інформаційної бази: створення бази прогнозних показників у рамках визначених сценаріїв для подальшого аналізу та моделювання.

Принцип роботи антикризового штабного центру з протидії загрозам, пов'язаним із зростанням турбулентності та ентропії, полягає у виявленні критичних проблем у бізнес-процесах підприємства. Ці проблеми відображаються на спеціальних картах із розподілом відповідних ризиків і загроз. Сукупність карт створює повну картину кризової ситуації, що дозволяє

членам центру швидко формулювати та вирішувати проблеми. Картування ризиків включає як безпосередні, так і непередбачені загрози, що є основою для розробки заходів щодо їх попередження.

3.2 Визначення результативності наукових впроваджень

Результативність механізму антикризового управління слід оцінювати за сукупністю взаємопов'язаних груп показників, що комплексно характеризують стан і розвиток підприємства. Передусім до них належать показники фінансової стійкості та ліквідності, які відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати платоспроможність. Важливе значення мають показники виробничо-економічної ефективності, що дозволяють оцінити результативність використання виробничого потенціалу та рівень рентабельності діяльності. Окрему групу становлять показники ресурсної та кадрової результативності, які характеризують ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Сукупна оцінка цих складових дає змогу визначити інтегральний антикризовий ефект від упровадження відповідних управлінських заходів. Такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку дієвості антикризового механізму та формує підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Розрахунки здійснюватимуться на основі показників базового періоду, яким обрано 2024 рік, що відображає стан підприємства до впровадження антикризового механізму. Саме цей період слугуватиме відправною точкою для оцінки вихідних умов господарської діяльності. Прогнозні показники формуватимуться з урахуванням очікуваних змін після впровадження механізму антикризового управління. Аналіз прогнозу здійснюватиметься на перший рік функціонування механізму з метою оцінки його початкової результативності.

Розрахунок доцільно розпочати з аналізу показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Це дозволить оцінити рівень платоспроможності та здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогноз показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства

Показник	2024 (факт)	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Результат
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,10	0,10	усунення платіжної кризи
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	0,30	0,23	зростання поточної платоспроможності
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,87	1,10	0,23	досягнення нормативу
Коефіцієнт покриття	1,79	2,10	0,31	зміцнення фінансової рівноваги
Маневреність ВОК	0,43	0,55	0,12	підвищення гнучкості фінансів

Наведені в таблиці дані свідчать про суттєве покращення показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства після впровадження механізму антикризового управління. Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на усунення платіжної кризи та підвищення здатності підприємства виконувати термінові зобов'язання. Позитивна динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про зміцнення поточної платоспроможності та покращення структури

оборотних активів. Досягнення нормативного значення коефіцієнта проміжної ліквідності підтверджує підвищення фінансової надійності підприємства. Зростання коефіцієнта покриття відображає зміцнення фінансової рівноваги та стабільності діяльності. Підвищення маневреності власного оборотного капіталу свідчить про зростання гнучкості фінансових ресурсів і можливості їх ефективного перерозподілу. Отже механізм антикризового управління забезпечує перехід до допустимого рівня фінансової стійкості.

Наступним етапом є розрахунок виробничо-економічної результативності механізму антикризового управління. Передусім упровадження даного механізму сприятиме зростанню продуктивності праці за рахунок раціоналізації виробничих процесів і більш ефективного використання ресурсів.

$$ПП_0 = \frac{1082,9}{29} = 37,34 \text{ тис. грн/ос} \quad (3.1)$$

де $ПП_0$ – продуктивність праці в базовому періоді, тис. грн/ос.

$$ПП_1: \frac{1245,3}{29} = 42,94 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

де $ПП_1$ – продуктивність праці в прогнозованому періоді, тис. грн/ос.

Отримані розрахунки свідчать про зростання продуктивності праці після впровадження механізму антикризового управління. У базовому періоді продуктивність праці становила 37,34 тис. грн на одного працівника, тоді як у прогнозованому періоді вона зросла до 42,94 тис. грн. Це означає приріст продуктивності на 5,6 тис. грн на одного працівника. Така динаміка підтверджує ефективність запропонованих управлінських заходів. Зростання продуктивності праці створює передумови для підвищення обсягів виробництва, зниження витрат і покращення загальних економічних результатів діяльності підприємства.

Слід також відмітити, що реалізація механізму антикризового управління матиме позитивний вплив на показники ресурсної збалансованості підприємства. Насамперед це проявиться в оптимізації структури оборотних активів та підвищенні ефективності їх використання. Рациональний розподіл ресурсів дозволить зменшити обсяги надлишкових запасів і прискорити оборотність коштів. У результаті підприємство зможе покращити фінансову стійкість та забезпечити більш ефективне функціонування в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 3.2 - Оптимізація оборотних активів

Показник	2024 (факт)	Після впровадження
Частка оборотних коштів у активах	0,63	0,65
Частка запасів в оборотних активах	0,96	0,85
Частка ВОК у покритті запасів	0,46	0,65

Наведені в таблиці дані свідчать про покращення структури оборотних активів підприємства після впровадження механізму антикризового управління. Зростання частки оборотних коштів у загальній сумі активів вказує на підвищення ліквідності та гнучкості фінансових ресурсів. Зменшення частки запасів в оборотних активах підтверджує скорочення імобілізації коштів та більш раціональне управління матеріальними ресурсами. Збільшення частки власних оборотних коштів у покритті запасів свідчить про посилення фінансової стійкості та зниження залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Виконаємо оцінку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління з урахуванням результатів попередніх розрахунків (таблиця 3.3). Такий показник дозволяє узагальнено відобразити вплив упроваджених заходів на фінансову, виробничо-економічну та ресурсну складові діяльності підприємства. Його розрахунок дає можливість комплексно оцінити

рівень досягнення поставлених антикризових цілей. На основі отриманого значення можна зробити обґрунтовані висновки щодо доцільності подальшого застосування та вдосконалення запропонованого механізму.

Таблиця 3.3 - Інтегральний показник ефективності механізму

Група показників	Питома вага показника	Оцінка до впровадження	Оцінка після впровадження
Ліквідність	0,4	0,3	0,7
Виробнича ефективність	0,3	0,4	0,6
Ресурсна збалансованість	0,2	0,4	0,6
Управлінська інтеграція	0,1	0,3	0,6

$$I_0 = 0,36 \rightarrow I_1 = 0,64, \quad (3.3)$$

де I_0 – інтегральний показник в базовому періоді;

I_1 – інтегральний показник в прогнозованому періоді.

Аналіз таблиці 3.3 свідчить про суттєве підвищення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління після його впровадження. Інтегральний показник зріс з 0,36 до 0,64, що становить приріст 0,28 або понад 77 %, що вказує на значне покращення загальної результативності підприємства. Найбільший внесок у підвищення ефективності зробила група показників ліквідності, яка зросла з 0,3 до 0,7. Виробнича ефективність також показала позитивну динаміку, підвищившись з 0,4 до 0,6. Ресурсна збалансованість покращилася на 0,2 одиниці, що свідчить про оптимізацію використання оборотних активів. Управлінська інтеграція підвищилася вдвічі, з 0,3 до 0,6, забезпечуючи більш скоординоване управління всіма процесами.

Загалом, результати підтверджують, що впроваджений механізм антикризового управління істотно підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, вцілому розрахунок показників ефективності впровадження механізму антикризового управління в ПОСП «Батьківщина» свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості, ліквідності та виробничо-економічних результатів діяльності. Інтеграція функціональних підрозділів, системний моніторинг ризиків і застосування адаптивних управлінських інструментів забезпечили зростання валової продукції на 15 %, продуктивності праці - на 15%, а інтегральний індекс антикризової ефективності підвищився з 0,36 до 0,64, що підтверджує результативність запропонованого механізму.

Висновки до розділу 3

Сучасні умови господарювання, позначені високою турбулентністю та ентропією економічних процесів, вимагають від підприємств суттєвої трансформації антикризового управління. Традиційні підходи виявляються недостатньо ефективними через високу швидкість змін і непередбачуваність кризових ситуацій. Впровадження спеціалізованих штабних центрів та крос-функціональних команд дозволяє оперативно реагувати на загрози та координувати дії всіх функціональних підрозділів. Основними цілями антикризового менеджменту є ідентифікація ризиків, формування стійкості підприємства, проактивна політика щодо запобігання кризам та розробка цілісних антикризових програм. Розподіл завдань між групами, що взаємодіють з клієнтами, персоналом, постачальниками та фінансовим стрес-тестуванням, забезпечує комплексний підхід до стабілізації діяльності. Координаційний центр прийняття стратегічних рішень грає ключову роль у швидкому ухваленні рішень та розгортанні необхідних ресурсів. Значна увага приділяється збереженню клієнтської бази, безпеці персоналу та безперебійності постачань. Моніторинг

ризиків, картування загроз та формування сценаріїв розвитку дозволяють передбачати потенційні проблеми і розробляти заходи для їх попередження. Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від компетентності керівника та антикризової команди, а також від здатності персоналу адаптуватися до змін. Загалом, розділ підкреслює, що лише системний, інтегрований та проактивний підхід до антикризового менеджменту дозволяє підприємствам зберігати стійкість і конкурентоспроможність у нестабільному економічному середовищі.

Результативність механізму антикризового управління було оцінено комплексно, з урахуванням фінансової, виробничо-економічної та ресурсної складових підприємства. Аналіз показників ліквідності підтвердив усунення платіжної кризи та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Впровадження механізму призвело до підвищення коефіцієнтів абсолютної, швидкої та проміжної ліквідності, а також покращення маневреності власного оборотного капіталу. Розрахунки продуктивності праці показали приріст на 5,6 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів. Оптимізація оборотних активів сприяла зменшенню частки запасів і підвищенню ліквідності та гнучкості фінансових ресурсів. Інтегральний показник ефективності механізму зріс з 0,36 до 0,64, що свідчить про суттєве покращення загальної результативності підприємства. Найбільший внесок у зростання інтегрального показника внесла група показників ліквідності. Виробнича ефективність і ресурсна збалансованість також продемонстрували позитивну динаміку. Покращення управлінської інтеграції забезпечило більш скоординоване та системне управління процесами. Загалом, впроваджений механізм антикризового управління підтвердив свою ефективність, підвищивши стійкість, конкурентоспроможність та здатність підприємства до адаптації в умовах економічної нестабільності.

Висновки

Дослідження показують, що антикризове управління є необхідним інструментом забезпечення стійкого функціонування підприємств у умовах глобальних трансформацій. Нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та вплив глобальних чинників підвищують ризик виникнення кризових явищ. Ефективне антикризове управління передбачає своєчасну діагностику криз, оцінку ризиків та прийняття адекватних управлінських рішень. Системний та комплексний підхід дозволяє підтримувати фінансову стійкість, конкурентоспроможність і соціальну стабільність підприємств. Глобальні кризи мають системний, багатофакторний і тривалий характер, що ускладнює їх прогнозування та управління. Сучасні підходи передбачають інтеграцію економічних, технологічних, соціальних і політичних чинників, а також розвиток людського капіталу та цифрових технологій. Зарубіжний досвід демонструє ефективність превентивних та інтегрованих систем управління ризиками, орієнтованих на раннє виявлення загроз. Особлива увага приділяється адаптації бізнес-моделей, оптимізації процесів та активній участі персоналу в управлінні змінами. Державна підтримка та координація також підвищують стійкість підприємств у кризових умовах. Загалом, інтеграція міжнародних практик та системний підхід до антикризового управління створюють основу для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності українських підприємств.

На основі проведеного аналізу діяльності Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» можна зробити низку важливих висновків. Природно-кліматичні умови та наявність родючих ґрунтів створюють сприятливу основу для розвитку рослинництва та тваринництва. Рациональне використання земель та сучасні агротехнології підвищують врожайність і зберігають родючість ґрунтів. Поєднання рослинництва та тваринництва дозволяє ефективніше використовувати матеріальні, трудові та

кормові ресурси. Проте загальний обсяг виробництва за 2021–2024 рр. скоротився майже вдвічі, що свідчить про кризову ситуацію. Найбільше падіння відбулося у рослинництві через скорочення виробництва зерна та соняшнику, тоді як соя стала ключовою культурою. Тваринництво залишалося відносно стабільним, зростання виробництва молока та свинарства компенсувало частину втрат. Аналіз трудових ресурсів показав падіння продуктивності праці на 33,8 % при збільшенні чисельності персоналу, що вказує на неефективне використання кадрів. Використання основних фондів також знизилося: фондівіддача зменшилася на 41,57 %, а фондомісткість зростає на 71,15 %, що свідчить про недостатню ефективність технічних ресурсів. Фінансово-економічні показники демонструють стійку збитковість, негативну рентабельність та критично низьку ліквідність. Проблеми оборотних активів, високий рівень запасів та подовження фінансового циклу ускладнюють підтримку господарської діяльності. Підприємство характеризується високою залежністю від позикових коштів і обмеженою маневреністю власного капіталу. Необхідне впровадження антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, модернізацію основних фондів та підвищення продуктивності праці. Стратегічною метою має стати підвищення фінансової стабільності, ефективності управління ресурсами та диверсифікація ризиків. Загалом, підприємство перебуває у стані активної реструктуризації та потребує формування дієвої системи антикризового управління.

Однак сучасні економічні умови характеризуються високою турбулентністю та непередбачуваністю, що потребує трансформації традиційних підходів до антикризового менеджменту. Традиційні методи виявляються недостатньо ефективними через швидкість змін і складність прогнозування криз.

Саме тому в роботі удосконалено механізм антиризикового управління в умовах підвищення рівня ризикованості економічної діяльності шляхом деталізації управлінських етапів і методів, що забезпечують формування стійкого потенціалу підприємства та підвищують його спроможність ефективно протидіяти зовнішнім дестабілізуючим впливам. Даний механізм передбачає впровадження

штабних центрів та крос-функціональних команд, що дозволяє оперативно реагувати на загрози та координувати дії всіх підрозділів. Основними цілями антикризового управління є ідентифікація ризиків, підвищення стійкості підприємства та розробка проактивних антикризових програм. Розподіл завдань між групами, що взаємодіють із клієнтами, персоналом, постачальниками та фінансами, забезпечує комплексний підхід до стабілізації діяльності. Координаційний центр стратегічного прийняття рішень забезпечує швидке ухвалення управлінських рішень і ефективне розгортання ресурсів. Велике значення надається збереженню клієнтської бази, безпеці персоналу та безперебійності постачань. Моніторинг ризиків і формування сценаріїв розвитку дозволяють передбачати проблеми та розробляти заходи для їх запобігання. Ефективність антикризового управління залежить від компетентності керівника, антикризової команди та здатності персоналу адаптуватися до змін.

Впроваджений механізм дозволив усунути платіжну кризу та зміцнити фінансову стійкість підприємства. Показники ліквідності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів показали позитивну динаміку. Оптимізація оборотних активів сприяла підвищенню ліквідності та гнучкості фінансових ресурсів. Інтегральний показник ефективності механізму зріс з 0,36 до 0,64, підтверджуючи підвищення загальної результативності. Загалом, системний, інтегрований та проактивний підхід до антикризового управління підвищив стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства у нестабільному економічному середовищі.

Список використаних джерел

- 1 Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. №1. С. 38–42.
- 2 Дикань, О. В., Глушенко Т. М., Гараєв М. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 72-73. С.121-127.
- 3 Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
- 4 Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Гук В. В. Теоретичні аспекти ризик-орієнтованого управління на підприємствах залізничного транспорту. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. № 4(93). С. 166-178.
- 5 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 7-15.
- 6 Дикань О. В., Токмакова І. В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 176-184.
- 7 Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.
- 8 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

9 Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. Актуальні питання права та соціально економічних відносин : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦРоЛ, 2023. С. 460–465.

10 Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

11 Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. Business: Theory and Practice. 2020. Volume 21(1). P. 272–281.

12 Глущенко С.В., Івахненко С.В.. Антикризове управління на підприємстві : фінансово-організаційні аспекти : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

13 Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

14 Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. Three Seas Economic Journal. 2022. Volume 3(4). P. 44–51.

15 Андренко-Тюріна Н.М., Краватка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 448 с.

16 Борзенко В.І Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. 232 с.

17 Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise. SSRN Working Paper. 2024. №. 494. URL: <https://ssrn.com/abstract=4940653>.

18 Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 115–123.

19 Гарщаль М.С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Економіка підприємства: теорія та практика: матеріали

ХІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк); ЛНТУ, Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2023. С. 103–104.

20 Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством : теорія та практика : навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2020. 243 с.

21 Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 366 с.

22 Кульчій І.О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 120 с.

23 Линник О.І., Смолівик Р.Ф., Юр'єва І.А. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах : теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління : монографія. Харків : НТУ «ХП», 2019. 543 с.

24 Мелеганіч Г. Антикризове управління : навчально-методичні рекомендації. Ужгород: Ужгород. нац. ун-т, 2019. 48 с.

25 Скібіцький О.М. Антикризівий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

26 Черненко В.А., Шведова Н.Ю. Антикризове управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату. Миколаїв : Видавництво Юрайт, 2019. 409 с.

27 Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

28 Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний про стір. 2022. Випуск 182. С. 38–43.

29 Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

30 Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29>

31 Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 454–465.

32 Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32–40.

33 Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства. 2010. № 2(28). С. 165-170.

34 Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.

35 Долінський Л. Б. Фінансовий ризик- менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ». 2022. 132 с.

36 Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: на вчальний посібник / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

37 Мороз В. М. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.

38 Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2019. 100 с.

39 Черненко Н. М. Ризик-менеджмент в закладах освіти: навч. посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

40 Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

41 Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.

42 Мостенська Т. Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>.

43 Герасименко О. М. Еволюція світового ризик менеджменту. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf

44 Черчик Л. М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. Економічний форум. 2017. №1. С. 178–184.

45 Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ, 2024. 205 с.

46 Марусяк Н.Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56), URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1541/1490>

47 Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. Випуск 78. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505>

48 Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

49 Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. № (33). С. 123–130.

50 Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 115–123.

51 Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та

суспільство. 2024. № 68. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>

52 Дорошенко В. Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану на рівні малих, середніх та великих підприємств. Наукові інновації та передові технології. 2025. Вип. 3(43). URL:
<https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21131>

53 Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2024. № 28. С. 44-52.

54 Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. URL:
<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>.

55 Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний посібник : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с.

56 Лупенко Ю. О., Патица Н. І., Пасічник Ю. В. Розвиток сільських територій України в умовах трансформацій: соціально-економічний вимір: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 188 с.

57 Слободяник А. М, Резнік Н. П., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК: монографія. Київ. 2020. 291 с.

58 Ліснічук О., Боярин Ю. Пріоритетні заходи державного антикризового управління в провідних країнах Європейського Союзу Сталій розвиток економіки. 2020. № 1(38). С. 34-41.

59 Габрилевич А.С. Антикризова політика Європейського Союзу: уроки для України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pmv/2010_1/11%20gabrylevich.pdf.

60 Wyrzykowska Barbara, Balanovska Tetiana: Zarządzanie w warunkach rewolucji cyfrowej, W: Współczesne obszary zarządzania. 2021. №14. S. 13-28

- 61 Бедринець М.Д. Фінансова політика як інструмент антикризового фінансового регулювання на рівні держави. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2016. № 2. С. 8-20.
- 62 Біла Л.М. Гармонізація фінансових систем країн європейського союзу. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2015. № 10. С. 140-146.
- 63 Антонюк Н. Зарубіжний досвід антикризового управління національною економікою для України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 2. С. 5-22.
- 64 Гальчинський А. В., Львовчкін С. В. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання України. Економіка України. 2008. № 6. С. 4–11.
- 65 Олешко А.А. Антикризове регулювання національної економіки: теорія і практика: монографія. Національний університет ДПС України. Ірпінь: Видавництво НУДПСУ, 2012. 350 с.
- 66 Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізми антикризового державного управління. Гуманіт. вісн. ЗДІА. 2009. Вип. 38. С. 106–116.
- 67 Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 124–130.
- 68 Кривов'язюк І. В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962>
- 69 Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2021. Випуск 10, С. 34–39.
- 70 Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.
- 71 Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

72 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 2. 58 с.

73 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 421 с.

74 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

75 Овчиннікова В.О., Рудницький Б. В., Федосов Б.А. Методи та моделі обґрунтування економічних рішень в системі антикризового управління підприємством. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1(53). С. 2694-2707.

76 Рудницький Б. В. Ефективна взаємодія керівника з підлеглими в умовах кризового стану підприємства. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : tezi-sntk-85_2025.pdf

77 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

78 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності. За заг. ред. Л. М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

Додаток А

Аналіз фінансової стійкості підприємства

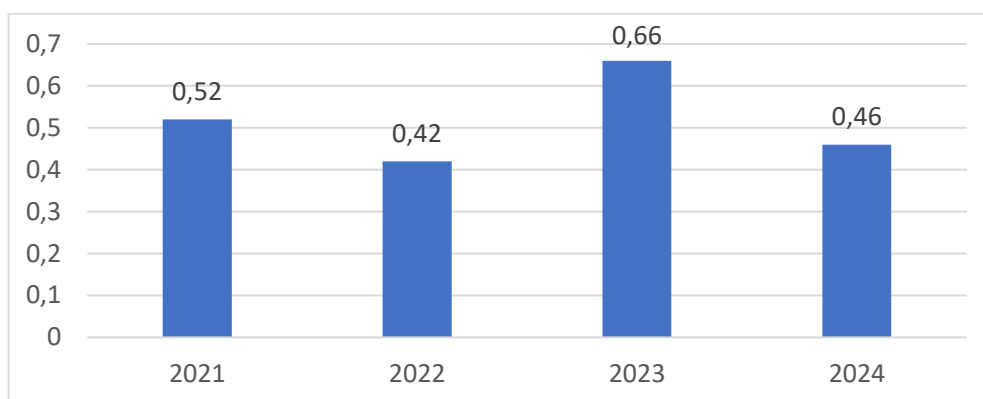


Рисунок А 1 - Частка власних оборотних коштів у покритті запасів

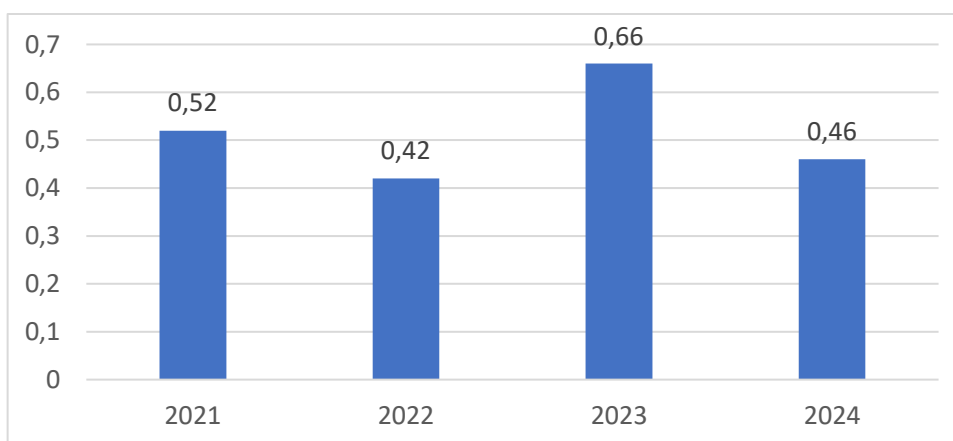


Рисунок А 2 - Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу

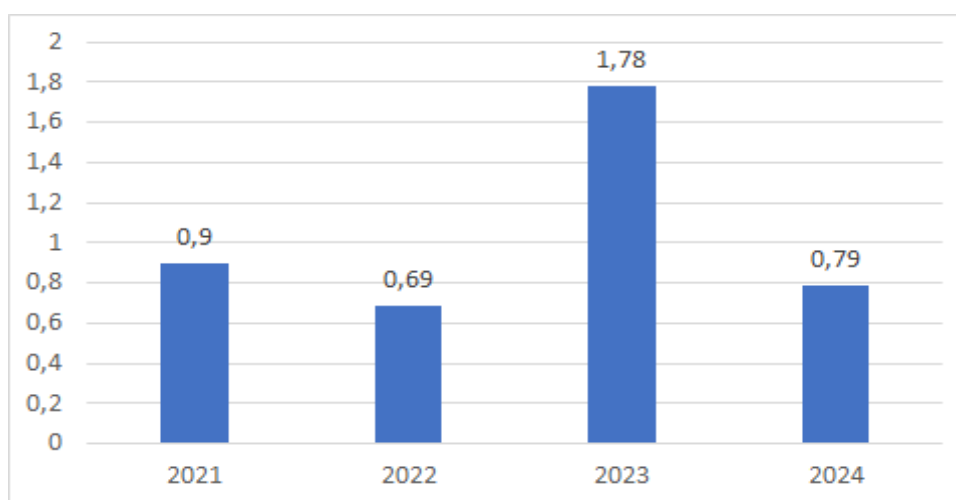


Рисунок А 3 - Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобам

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Антикризове управління підприємством в умовах глобальних трансформацій»
автора: РУДНИЦЬКИЙ Богдан Вадимович
(ПІБ автора повністю)

містить 11,47 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

25.12.2025 р.