

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.698.01.06 ПЗ

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



Богдан ФЕДОСОВ

(підпис)

Керівник: проф., докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена ДИКАНЬ

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 Федосову Богдану Анатолійовичу

1 Тема «Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством»

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

Стратегія розвитку підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку

2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства

3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

5 Перелік графічного матеріалу

1 Використання інновацій в антикризовому управлінні

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

3 Аналіз показників, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві за 2023 – 2024 рр

4 Ефективність використання основних виробничими фондами

5 Показники фінансової стійкості підприємства

6 Показники ліквідності активів підприємства

7 Показники ділової активності за 2023 – 2024 р

8 Вплив економічного середовища на інноваційний розвиток аграрного сектору України

9 Інноваційні підходи до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

10 Ефективність впровадження інноваційних підходів у систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства

11 Інноваційні підходи до антикризового менеджменту ПОСП «Батьківщина»

12 Результати оптимізації оборотних активів і грошових коштів підприємства

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 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку	21.05.2025	викон.
2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства	31.10.2025	викон.
3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Богдан ФЕДОСОВ

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку	9
1.1 Сутність та еволюція антикризового управління підприємством	9
1.2 Інновації в системі управління підприємством	19
1.3 Значення інноваційних підходів у забезпеченні ефективного антикризового управління	23
Висновки за розділом 1	34
2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства	37
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	37
2.2 Дослідження динаміки виробництва та збуту продукції	39
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	43
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	50
2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	53
Висновки за розділом 2	61
3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством	66
3.1 Формування інноваційної антикризової програми підприємства	66
3.2 Інноваційні підходи до антикризового управління ПОСП «Батьківщина»	77
3.3 Економічна доцільність впровадження інноваційних змін	83
Висновки за розділом 3	88

					МРЕ.698.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Федосов						
Перевір.		Овчиннікова					4	103
Рецензент						УкрДУЗТ 4		
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

Висновок	92
Список використаних джерел	95

					МРЕ.698.01.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. Сучасна економічна нестабільність, яка проявляється у високому рівні невизначеності, коливаннях ринкових цін, зростанні витрат на виробництво та впливі глобальних криз, створює серйозні виклики для сільськогосподарських підприємств. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільність і прогнозованість зовнішнього середовища, не завжди ефективні у умовах швидких змін та множинних ризиків. Це обумовлює необхідність розробки нових інноваційних методів антикризового управління, які передбачають інтеграцію новітніх технологій, оптимізацію виробничих процесів, розвиток людського капіталу та удосконалення управлінських рішень. Впровадження таких механізмів дозволяє агропідприємствам підвищити стійкість, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. 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 щодо впровадження інноваційних підходів до антикризового управління підприємством з метою підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

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

1) дослідити теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку;

- 2) встановити значення інноваційних підходів у забезпеченні ефективного антикризового управління
- 3) визначити значення інноваційних підходів у забезпеченні ефективного антикризового управління;
- 4) виконати оцінку фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства;
- 5) вдосконалення антикризового управління підприємства із використанням інноваційних підходів;
- 6) розробка інноваційних інструментів антикризового менеджменту;
- 7) визначення економічної доцільності впровадження інноваційних змін.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління діяльністю підприємства в умовах нестабільного та динамічного економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність інноваційних методів, інструментів і управлінських підходів до антикризового управління підприємством, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стійкого розвитку.

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 - 76], 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 системи антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства шляхом упровадження комплексу інноваційних підходів, що базуються на інтеграції цифрових, фінансових, організаційних і технологічних рішень. Застосування таких підходів в аграрному секторі забезпечує не лише підвищення здатності підприємства адаптуватися та функціонувати в умовах економічної нестабільності, а й формує передумови для його сталого та стратегічно орієнтованого розвитку.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у формуванні та обґрунтуванні інноваційних інструментів антикризового управління, які можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

Результатами роботи автора є формування комплексного підходу до антикризового управління підприємством, що ґрунтується на системі інноваційних управлінських рішень.

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.

1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку

1.1 Сутність та еволюція антикризового управління підприємством

Теорія та практика антикризового управління підприємствами набуває особливого значення в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Причинами нестабільного стану підприємств є неефективна маркетингова політика, невисокий рівень менеджменту, відсутність системи моніторингу фінансового стану підприємства, а також низька адаптивність до впливу зовнішнього середовища.

Загалом, кризові тенденції на підприємствах України визначаються зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування. Зовнішні причини обумовлені, насамперед, незалежними від підприємств факторами, такими як ціни на послуги природних монополій і матеріальні ресурси. Більшість підприємств у ході свого розвитку та функціонування стикається з кризовими процесами, що зумовлює необхідність упровадження системи анти кризового управління та регулярного управління ризиками підприємства з метою нейтралізації чи пом'якшення кризових ситуацій [1].

У даний час простежується така сукупність характеристик наявних систем антикризового управління підприємствами, що зумовили актуальність проведення дослідження:

- системи управління, що діють на підприємствах, спрямовані, передусім, на функціонування у стабільних економічних умовах, тому вони виявилися малоприсадибними для вирішення виробничих і фінансових проблем у період зниження кон'юнктури на зовнішніх ринках [2];

- реакція менеджменту підприємств на зниження ділової активності на зовнішніх і внутрішніх ринках обмежується переважно фрагментарними,

оперативними діями, що коригують окремі виробничі, економічні та інституційні процеси в рамках підприємств; заходи, що вживаються, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються зі значним запізненням [3];

- низька ефективність антикризових заходів значною мірою пов'язана з недостатньою розробленістю теоретичних положень, що відображають сутність, причини, фактори криз, зміст антикризового управління, специфіку управління підприємствами на різних фазах їх життєвого циклу та турбулентності зовнішнього середовища [2];

- для формування систем антикризового управління підприємствами використовуються моделі оцінки фінансово-економічного стану, що недостатньо відображають галузеву специфіку; слабо виражені дії, які створені задля вдосконалення техніко-технологічних процесів, організаційних основ їх взаємодії із зовнішнім середовищем [4];

- механізм управління, спрямований на вирішення кризових ситуацій на підприємствах, фактично орієнтований тільки на дії в умовах банкрутства, що наближається або фактично відбулося [1];

- у теоретичному аспекті недостатньо представлені дослідження, спрямовані на розкриття об'єктивної основи криз систем мікрорівня під впливом турбулентного зовнішнього середовища [5].

Енциклопедичний словник пояснює, що слово «криза» має грецьке походження й означає: різкий, крутий перелом у чомусь, важкий перехідний стан; гостра скрута з чимось, важке становище [6].

Згідно із термінологічним словником із суспільних наук криза – це стан, при якому наявні засоби досягнення мети стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми [7]. Ключовими словами в усіх визначеннях є: переворот, різкий непередбачуваний стан, проблеми.

Суворий комплекс заходів антикризового управління можна було спостерігати вже у Стародавньому Римі, коли разом із розвитком інституту банкрутства активно використовувалися різні види страти, що було «хорошим»

стимулом для управління майном. Мирні методи з'явилися лише 1787 року у США як рішення Конституційного Конвенту про способи вирішення спорів між кредиторами та боржниками [8].

Промислова революція, розвиток науки, світові війни та фінансові кризи створили кризовий менеджмент у його сучасному розумінні. Теоретичним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств у період кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: Ситник Л., Чернявський А., Шершньова З., Оборська С., Штангрет А. [8 - 16] та інших.

Останніми роками значно зростає кількість досліджень і публікацій стосовно антикризового управління. Передусім це пояснюється глибинною кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Чимало уваги було приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві. Так, питання антикризового управління у своїх працях досліджували багато вітчизняних і закордонних науковців, зокрема: Захаренко Н., Докуніна К., Гой В., Васильєв О., Оліярник В., Дідух У., Ахновська І. та інші [17-28].

Економічні теоретики почали називати кризою граничне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Суть успішних дій учених, політиків чи юристів – у тому, що вони досконало вивчили причини процесів та явищ, з якими працюють. Економічна наука розвивається протягом уже не одного століття, тому причини виникнення економічних криз на макро- та на мікрорівнях досить відомі. Як і в будь-якій сфері діяльності, класифікація причин економічної кризи включає два рівні: об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні. З точки зору управління підприємством важливо розуміти причини виникнення криз. Вони можуть бути зовнішніми, тобто пов'язаними з макроекономічними тенденціями, політичною ситуацією, конкурентною середовищем і станом ринку, або внутрішніми, тобто пов'язаними зі стратегіями розвитку, управлінням, організацією виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою, внутрішніми конфліктами. Причини виникнення кризи на підприємстві наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Причини виникнення кризи на підприємстві (складено на основі джерел [29-35])

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
1	2	3
1 Соціально-економічні	1 Управлінські	1 Зовнішні
інфляція	високий рівень комерційного ризику	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
нестабільність податкової системи	недостатнє знання кон'юнктури ринку	
нестабільність регулівного законодавства	неефективний фінансовий менеджмент	
зниження рівня реальних доходів населення	неефективне управління витратами виробництва	
безробіття	відсутність гнучкості в управлінні	
відставання в науково-технічному розвитку	неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	
2 Ринкові	2 Виробничі	2 Ринкові
посилення монополізму	застарілі та зношені основні фонди	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
нестабільність валютного ринку	низька продуктивність праці	
	високі енерговитрати	
конкуренція	перевантаженість об'єктами соціальної сфери	
3 Інші	3 Ринкові	3 Внутрішні
політична нестабільність	низька конкурентоспроможність продукції	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
стихійні лиха	залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	
погіршення криміногенної ситуації		

При дослідженні кризових факторів може виникнути переконання, що антикризове управління зводиться до роботи тільки з внутрішніми факторами – фактично до внесення тих чи інших змін до політики управління підприємством. Можливо, тому багато фахівців розуміють під антикризовим управлінням або управління підприємством напередодні банкрутства, або діяльність кризових керівників у рамках ініційованої процедури банкрутства. Але такий підхід акцентує увагу лише на «лікуванні» кризи, абсолютно ігноруючи діагностику кризи на ранніх стадіях. Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Мови про банкрутство за такого підходу бути не повинно, оскільки має бути налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають до того, як вони прийняли незворотний характер [1].

Отже, зазначимо, що антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів, які запобігають виникненню цих причин, що знижує негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення. Кризові фактори фактично є предметом антикризового управління. У розумінні кризи велике значення мають не лише її причини, а й наслідки.

Внаслідок настання кризової ситуації можливо не тільки банкрутство підприємства, а й його оновлення, або ж виникнення нової кризи. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу чи загострювати її. Багато успішних підприємців з усього світу (Лі Якокка, Білл Гейтс, Річард Бренсон, Євген Бутман та ін.) зазначають, що криза надає нові можливості розвитку організації. Тому варто брати до уваги той факт, що саме під час кризи розвиваються та впроваджуються інновації, відбувається перехід на якісно новий рівень сервісу чи виробництва, виникають принципово нові напрямки діяльності у сфері діяльності [7].

Крім того, слід мати на увазі, що масштабність і гострота наслідків тих чи інших кризових факторів залежить від масштабу діяльності підприємства, форми власності на засоби виробництва, галузевої приналежності та, знову ж таки,

інноваційної активності до виникнення кризи. Вищевикладені нюанси дозволяють зробити висновок, що сутність антикризового управління полягає в системному, комплексному підході.

Таким чином, антикризове управління – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що до зволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі переважно на власні ресурси.

Визначимо сутність антикризового управління відповідно до принципів вивчення будь-якого явища та розглянемо всі можливі характеристики антикризового менеджменту.

Система антикризового управління використовується суб'єктами управління для вирішення таких завдань [10]:

- передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня небезпеки) підготовка до неї;
- з'ясування причин, що викликають кризу, та пошук способів їх усунення;
- визначення засобів та методів управління в умовах кризової ситуації;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- обґрунтування ефективності антикризових заходів;
- забезпечення життєдіяльності організації у кризовому стані;
- ослаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємств.

Причини виникнення криз різні, і управління ними також може бути різним. Це різноманіття ви являється в алгоритмах розробки управлінських рішень і особливо – у механізмі управління.

Система антикризового управління базується на низці фундаментальних принципів, які визначають ефективність та результативність управлінських рішень у складних і нестабільних економічних умовах (рисунок 1.1).

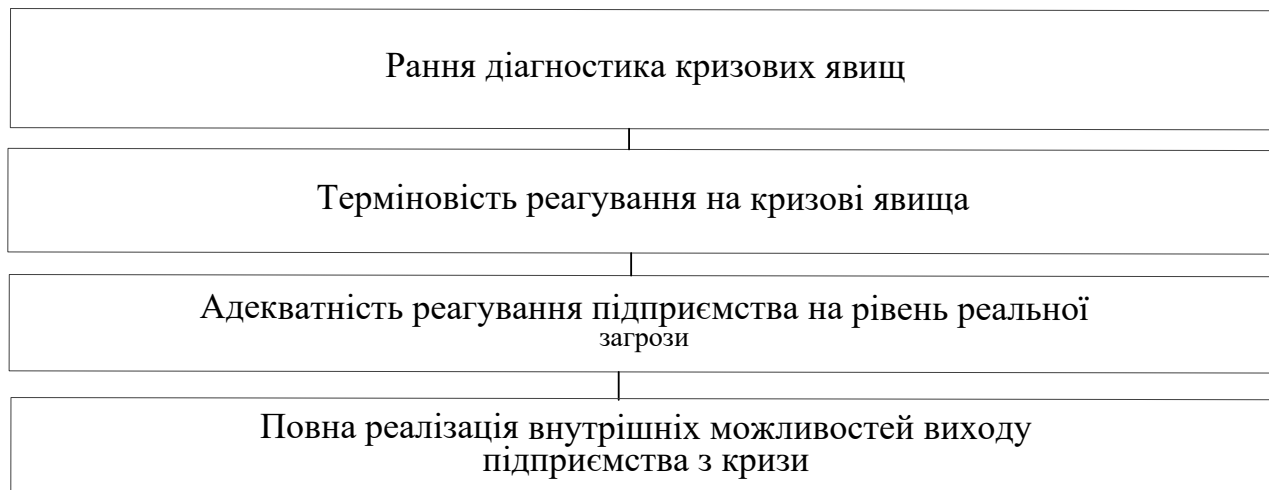


Рисунок 1.1 - Принципи антикризового управління [33]

Виникнення кризи на підприємстві становить загрозу самому існуванню підприємства, тому можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей щодо нейтралізації кризових факторів. При цьому чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більше можливостей до відновлення буде мати підприємство.

Система механізмів з нейтралізації кризових систем факторів завжди пов'язана з фінансовими витратами, але рівень цих витрат має бути адекватний рівню загрози для підприємства. В іншому випадку підприємство або нестиме невиправдано високі витрати (надлишкові антикризові заходи), або не досягне очікуваного ефекту з подолання кризи (недостатні антикризові заходи). При цьому підприємство має розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості.

Діагностика криз на підприємстві є одним із найважливіших методів антикризового управління. У процесі діагностики можуть бути виявлені слабкі місця в системі управління підприємством, які є причинами негативних

показників фінансово господарської діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності підприємства з погляду отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень наявних параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища з метою попередження криз. Діагностика може проводитись за допомогою таких методів:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- системний аналіз факторів, які свідчать про можливі зміни стану та конкурентного становища підприємства;
- аудит фінансового становища;
- аналіз кредитної політики та заборгованості підприємства;
- визначення ризиків;
- оцінка поточного стану підприємства та прогнозування можливих станів у майбутньому [36].

Такі інструменти діагностування кризового стану, як: аналіз статистичних даних, прогнозування, моделювання, експертиза, маркетингові дослідження та інші, застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву.

Системна діагностика кризи дає можливість здійснювати найповніше антикризове управління. У практиці підприємств часто використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами зробити оцінку ризиків, фінансового стану, прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

Системний підхід до антикризового управління вимагає застосування спеціальних технологій.

По-перше, при розробці та реалізації управлінських рішень мають застосовуватися програмно-цільові підходи. Усі розроблювані заходи управління повинні здійснюватися своєчасно, фактор часу є визначальним для успішного антикризового управління.

По-друге, необхідно розробити та застосовувати систему антикризових критеріїв якості управлінських рішень, які дозволять здійснювати правильний вибір серед можливих альтернатив поведінки та діяльності. У механізмі

антикризового управління пріоритети мають бути віддано таким альтернативам управлінських рішень, які [37]:

- орієнтовані на економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, професіоналізм, корпоративність;
- приведуть до соціально-психологічної стабільності діяльності підприємства;
- спрямовані на пошук найкращих варіантів розвитку підприємства;
- підтримують інновації.

Усе це в сукупності має знайти відображення у стилі управління, який треба розуміти не лише як характеристику діяльності антикризового менеджера, але і як узагальнену характеристику управлінської політики підприємства. Стиль анти кризового управління повинен характеризуватися професійною довірою, цілеспрямованістю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності. Адже з усіх причин кризи, на думку багатьох дослідників, найсерйознішими за наслідками вважаються управлінські чинники.

Саме неефективність управління слід віднести до найбільш характерної для сучасних підприємств проблеми, що перешкоджає їх ефективному функціонуванню в сучасних ринкових умовах. Найчастіше проблема неефективного управління пов'язана з відсутністю стратегії діяльності підприємства та орієнтацією на короткострокові результати, а також з низьким рівнем відповідальності керівників підприємства за наслідки прийнятих рішень. В антикризовому управлінні під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії.

Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію. У рамках антикризового управління можна вибрати такі види стратегій розвитку підприємства (таблиця 1.2). При діагностиці виникнення кризових станів важливо розглянути якісне співвідношення всіх чотирьох типів стратегій [38].

Таблиця 1.2 - Стратегія розвитку підприємства [38]

Вид стратегії	Основні характеристики
концентрованого зростання	удосконалення чи випуск нової продукції, пошук можливостей поліпшення становища підприємства на наявному ринку чи переходу на новий ринок
інтегрованого зростання	набуття власності, а також створення нових виробничих структур
диверсифікованого зростання	реалізується в тому випадку, якщо підприємство не може розвиватися далі на цьому ринку з даним товаром у рамках цієї галузі
скорочення виробництва або ліквідації	підприємство потребує перегрупування сил, структурної перебудови чи ліквідації

Таким чином, визначено, що сутність анти кризового управління полягає в такому: кризи можна передбачити (за допомогою діагностики), до них можна і необхідно готуватися, а отже, пом'якшити їхні наслідки (шляхом застосування ефективних механізмів антикризового управління); в умовах кризи управління вимагає особливих технологій, знань та досвіду; кризовими процесами можна управляти, при цьому при управлінні виходом з кризи можна отримати поштовх для по дальшого розвитку підприємства (шляхом упровадження інновацій) [39].

Отже, з метою антикризового управління під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії [40]. Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію. Антикризове управління включає в себе стратегії, процедури та інструменти, спрямовані на реагування на кризові ситуації, відновлення стабільності та мінімізацію втрат. Це може включати: планування ризиків,

кризові комунікації, фінансовий аналіз, управління змінами та інші практики, спрямовані на забезпечення життєздатності організації в умовах кризових ситуацій [39]. Визначення сутності анти кризового управління допомагає зрозуміти, які саме методи та підходи будуть найбільш ефективними за конкретних умов, і спрямовує зусилля на попередження виникнення криз, а також на швидке й ефективне реагування в разі необхідності.

1.2 Інновації в системі управління підприємством

Аналіз значного масиву наукових досліджень щодо визначення категорії «інновація» [41-45] дозволив констатувати, що сутність інноваційної діяльності полягає у залученні творчого інтелектуального потенціалу особистості, спрямованого на підвищення результативності різних сфер діяльності. Інновації виступають ключовим чинником розвитку сучасної економіки та основою формування конкурентних переваг підприємств. Вони забезпечують здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на виклики глобалізації. Інноваційна діяльність передбачає не лише створення принципово нових продуктів, але й удосконалення існуючих технологій, управлінських процесів і бізнес-моделей.

Інновація є оригінальним (новим) рішенням, ґрунтованим на науково-технічних досягненнях, імплементація якого спричиняє трансформацію всіх аспектів функціонування підприємства. Вона охоплює процеси створення, розробки, впровадження та практичного використання нового продукту, послуги, технології або організаційного рішення. Важливою ознакою інновації є її спрямованість на отримання прикладного результату, а не лише на генерацію ідей. Реалізація інновацій супроводжується змінами у виробничій, фінансовій, кадровій та управлінській сферах діяльності підприємства.

Впровадження інновацій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню витрат виробництва. Водночас інноваційні рішення здатні забезпечити зростання як економічних, так і соціальних результатів діяльності. Значного значення набувають також екологічні інновації, спрямовані на мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля. У сучасних умовах інновації тісно пов'язані з цифровізацією, автоматизацією та використанням інформаційних технологій. Таким чином, інноваційна діяльність виступає комплексним процесом, що формує основу сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Антикризове управління є сучасним та комплексним напрямом менеджменту, що інтегрує різні концепції управлінської науки. Воно поєднує елементи стратегічного, фінансового, операційного та ризик-менеджменту, формуючи цілісну систему реагування на кризові загрози [41-45]. Антикризове управління виступає важливим інструментом аналізу кризових явищ, що дозволяє своєчасно виявляти симптоми погіршення фінансово-економічного стану підприємства. Його ключовим завданням є розробка та впровадження невідкладних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та втраті ринкових позицій.

Важливу роль у системі антикризового управління відіграє формування ефективної стратегії управління ризиками, орієнтованої на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу кризогенних факторів. Такі фактори можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження та охоплювати фінансові, виробничі, кадрові й організаційні аспекти діяльності. Антикризове управління передбачає використання методів діагностики, прогнозування та сценарного аналізу для оцінки можливих наслідків розвитку кризових ситуацій. Це дозволяє підприємству переходити від реактивного до проактивного стилю управління.

Особливе значення має координація дій усіх структурних підрозділів підприємства в умовах кризи. Антикризове управління сприяє оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню гнучкості управлінських рішень. Воно також забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та

посилення конкурентного тиску. У сучасних умовах антикризове управління тісно пов'язане з упровадженням інноваційних і цифрових інструментів. У підсумку антикризове управління виступає не лише засобом подолання криз, а й основою для забезпечення сталого розвитку та довгострокової ефективності підприємства.

На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних дослідників [46–56] можна стверджувати, що ефективне антикризове управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та стійкості підприємств у складних економічних умовах. Воно дозволяє не лише своєчасно реагувати на кризові явища, а й запобігати їх виникненню на ранніх стадіях. Одним із головних завдань антикризового управління є запобігання розвитку кризових ситуацій, що знижує ризики фінансових втрат та руйнівних наслідків для підприємства.

Крім того, антикризове управління передбачає використання потенціалу, який виникає у кризових умовах, що дозволяє перетворювати загрози на можливості для розвитку. Воно спрямоване на зменшення масштабів кризи та мінімізацію її негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Ефективне управління кризою забезпечує оперативну та результативну ліквідацію наслідків, що сприяє відновленню нормальної діяльності та стабільності бізнесу.

Антикризове управління включає комплекс заходів, які охоплюють аналіз ризиків, планування дій у надзвичайних ситуаціях, оптимізацію ресурсів та підвищення гнучкості управлінських рішень. Воно передбачає координацію роботи всіх структурних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміну зовнішнього середовища. Важливим аспектом є впровадження сучасних інформаційних і цифрових технологій для контролю та прогнозування розвитку кризових явищ.

Таким чином, ефективне антикризове управління дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й створювати умови для адаптації підприємства до нових ринкових умов. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стратегічну стійкість і підтримує довгостроковий розвиток. З огляду на це,

антикризове управління виступає як комплексна система, здатна забезпечувати як превентивні, так і відновлювальні функції у діяльності підприємства. Його застосування дозволяє підприємству більш ефективно використовувати ресурси, підвищувати результативність процесів та зміцнювати фінансову стабільність у умовах економічної невизначеності.

Таким чином, антикризове управління – це спеціалізований вид управлінської діяльності, який має на меті забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Воно спрямоване на запобігання кризовим явищам, своєчасну їх ідентифікацію та розробку ефективних заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Крім того, антикризове управління дозволяє використовувати потенційні можливості, що виникають у кризових ситуаціях, для розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку. Воно передбачає адаптацію всієї системи управління до змін зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Антикризові заходи включають аналіз ризиків, планування дій у надзвичайних ситуаціях, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Важливою складовою є координація роботи всіх структурних підрозділів підприємства для своєчасного реагування на загрози.

Використання сучасних технологій та інформаційних систем дозволяє підвищити точність прогнозування розвитку кризових ситуацій та ефективність управлінських рішень. Антикризове управління також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його фінансової стабільності. Воно забезпечує одночасно превентивну та відновлювальну функції, що є ключовим для забезпечення довгострокового розвитку. Таким чином, антикризове управління виступає комплексною системою дій, здатною забезпечити стійкість, адаптивність і стратегічний розвиток підприємства в умовах постійних змін.

1.3 Значення інноваційних підходів у забезпеченні ефективного антикризового управління

Таким чином, антикризове управління – це спеціалізований вид управлінської діяльності, який має на меті забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Воно спрямоване на запобігання кризовим явищам, своєчасну їх ідентифікацію та розробку ефективних заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Крім того, антикризове управління дозволяє використовувати потенційні можливості, що виникають у кризових ситуаціях, для розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку. Воно передбачає адаптацію всієї системи управління до змін зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Антикризові заходи включають аналіз ризиків, планування дій у надзвичайних ситуаціях, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Важливою складовою є координація роботи всіх структурних підрозділів підприємства для своєчасного реагування на загрози. Використання сучасних технологій та інформаційних систем дозволяє підвищити точність прогнозування розвитку кризових ситуацій та ефективність управлінських рішень.

Антикризове управління також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його фінансової стабільності. Воно забезпечує одночасно превентивну та відновлювальну функції, що є ключовим для забезпечення довгострокового розвитку. Таким чином, антикризове управління виступає комплексною системою дій, здатною забезпечити стійкість, адаптивність і стратегічний розвиток підприємства в умовах постійних змін.

Інноваційний фактор є ключовою умовою підвищення ефективності антикризового управління [57]. Це пов'язано з процесом імплементації в

антикризову діяльність новітніх ідей, технологій та рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та покращенню результатів.

Підприємство здатне досягати сталого успіху лише за умов послідовного та системного розвитку, який передбачає набуття нової якості та забезпечує тривалу життєздатність організації. Зниження позицій підприємства на ринку та падіння конкурентоспроможності його продукції, як правило, пов'язане з відсутністю ефективних інноваційних процесів. В умовах антикризового управління особливу значущість набувають продуктові, процесні та реорганізаційні інновації (рисунок 1.2) [58].

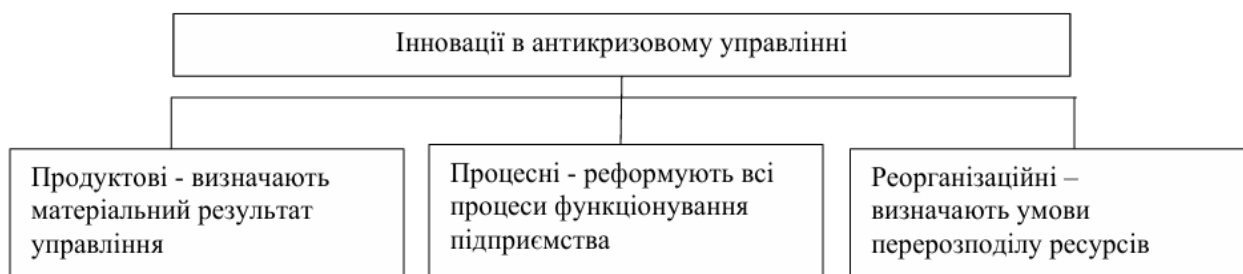


Рисунок 1.2 - Основні види інновацій в антикризовому управлінні підприємством [58].

Впровадження інноваційних підходів на підприємстві завжди потребує значних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, що в умовах кризових ситуацій є особливо обмеженими. Саме тому необґрунтовані, поспішні або непідготовлені нововведення можуть не лише не принести очікуваного ефекту, але й стати додатковим джерелом виникнення кризових явищ у діяльності організації. Кожна інновація потребує ретельного аналізу її доцільності, оцінки ризиків та потенційних вигод, що дозволяє запобігти негативним наслідкам та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства. Залежно від типу та масштабу локальної кризи обирається відповідний вид інновацій, що дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на проблеми та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [59].

Впровадження таких інновацій допомагає не лише стабілізувати ситуацію, але й створює умови для покращення організаційних, виробничих і фінансових процесів. Раціональне поєднання технологічних, організаційних та управлінських новацій дозволяє підвищити ефективність ресурсного використання та зменшити витрати, що особливо актуально в періоди нестабільності [60]. Крім того, інновації сприяють формуванню конкурентних переваг, зміцненню ринкових позицій та підвищенню гнучкості підприємства у швидкозмінному середовищі.

Важливою умовою успішної реалізації інновацій є наявність чіткої стратегії та комплексного плану дій, який враховує як внутрішні, так і зовнішні ризики. Залучення висококваліфікованого персоналу та формування культури інноваційності сприяє підвищенню загальної адаптивності організації. Таким чином, інноваційний підхід у кризовому управлінні виступає не лише інструментом подолання поточних труднощів, але й стратегічним ресурсом для довгострокового розвитку та стабільності підприємства (таблиця 1.3) [61].

Таблиця 1.3 - Використання інновацій в антикризовому управлінні [61]

Вид локальної кризи	Вид інновацій
Криза збуту	Продуктові інновації
Фінансова криза	Організаційно-управлінські інновації
Криза постачання	Процесні інновації
	Продуктові інновації
Виробнича криза	Продуктові інновації
	Технологічні інновації

Інноваційна діяльність у сільськогосподарських підприємств має низку специфічних особливостей, що обумовлені характером сільськогосподарського виробництва. До таких особливостей належать: велика різноманітність видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, значні відмінності у технологіях їх виробництва та обробки; сильна залежність виробничих процесів

від природно-кліматичних умов; різні строки вирощування та обробки окремих культур або тваринницької продукції; висока територіальна роз'єднаність сільськогосподарських підприємств та суттєва диференціація регіонів за умовами виробництва; а також різний соціальний рівень працівників, що потребує більшої уваги до навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

На інноваційний розвиток аграрних підприємств суттєво впливають технологічні, науково-технічні, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікаційні та політико-правові чинники. Під поняттям «агроінновації» розуміють впровадження технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших інновацій з метою отримання економічного ефекту, а також покращення якості життя та стану живої природи [62].

Інноваційний потенціал будь-якого агропідприємства значною мірою залежить від рівня інноваційності країни в цілому та готовності суб'єктів господарювання до впровадження передових технологій. За результатами досліджень [58], Україна відноситься до держав із вищим за середній рівнем готовності до застосування сучасних технологій у сільському господарстві.

Попри досягнутий прогрес, сучасна модель розвитку аграрного сектору виявилася надзвичайно вразливою. Вона значною мірою спирається на ефекти масштабу, сировинну спрямованість та деформовану структуру сільськогосподарського виробництва. Найбільш критичними точками ризику для агросектору є: неможливість проведення польових робіт у зонах конфлікту та на звільнених територіях; блокування експорту сільськогосподарської продукції через морські порти; руйнування виробничої, переробної та складської інфраструктури для зберігання продуктів харчування; погіршення забезпеченості підприємств сільськогосподарського комплексу необхідними матеріально-технічними ресурсами; а також складнощі з постачанням продовольства для населення, яке перебуває в умовах окупації або поблизу активних бойових дій [63].

Для забезпечення стійкості та підвищення адаптивності аграрного сектора в умовах глобальних трансформацій необхідно реалізувати низку взаємопов'язаних заходів:

- 1 Фінансова підтримка фермерських господарств – спрямована на збереження робочих місць та запобігання банкрутству.
- 2 Організація збору врожаю – забезпечення своєчасного та ефективного збирання сільськогосподарської продукції навіть у складних умовах.
- 3 Розвиток замкнених продовольчих систем – створення стабільних ланцюгів постачання ресурсів на рівні громад.
- 4 Оптимізація структури посівних площ – переорієнтація виробництва з урахуванням потреб внутрішнього ринку, тваринництва та глибокої переробки.
- 5 Відновлення експортного потенціалу – поступова реалізація можливостей для зовнішньої торгівлі агропродукцією.
- 6 Стратегічне планування розвитку – розробка комплексної стратегії, що враховує сучасні виклики та перспективи аграрного сектора.

Ці напрями формують основу для системного підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектора в довгостроковій перспективі. Рівень інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства безпосередньо визначає його інноваційний потенціал та здатність ефективно управляти ним. Цілеспрямоване управління інноваційною діяльністю сприяє підтримці високого рівня впровадження нових технологій, продуктів та організаційних рішень, що, в свою чергу, підвищує комерційну ефективність підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у кризових умовах.

За рівнем інноваційного потенціалу підприємства класифікуються на три основні групи:

- 1 Підприємства з розвиненим інноваційним потенціалом – ведуть активну інноваційну діяльність, займають лідируючі ринкові позиції та мають сформовану систему антикризового управління.
- 2 Підприємства з нормальним інноваційним потенціалом – утримують ринкові позиції завдяки своєчасній модифікації продукції, впровадженню нових

розробок і вдосконаленню управлінських підходів, що дозволяє їм протистояти кризовим явищам.

3 Підприємства з нерозвиненим інноваційним потенціалом – нездатні адаптуватися до змін через відсутність чіткої стратегії, неефективну організацію процесів та недостатнє ресурсне забезпечення, що робить їх вразливими до криз.

Таким чином, інноваційна діяльність становить основу інноваційної складової системи антикризового управління. Інноваційний розвиток є захисним механізмом підприємства у відповідь на загрози втрати ринкових позицій, конкурентний тиск, зміни технологій та законодавчих умов. Інновації виступають інструментом використання нових можливостей для підтримки або досягнення конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі впровадження інновацій є обов'язковою умовою стабільного розвитку та формування ефективної системи антикризового управління.

Антикризова програма підприємства виступає ключовим компонентом системи антикризового управління, що узгоджує його мету та цільові орієнтири з механізмами їх досягнення для подолання нестабільності та забезпечення подальшого сталого розвитку. До основних вимог щодо формування такої програми належать [64]:

- відповідність стратегічним орієнтирам організації;
- оперативність та адаптивність до нових зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на результати господарювання;
- можливість кількісної та якісної оцінки результатів антикризових дій;
- наявність чітких інструкцій для виконавців.

Для подолання кризових суперечностей та забезпечення динамічного функціонування доцільно впроваджувати інноваційні антикризові заходи – систему стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та формування основи довгострокової стійкості. Практична реалізація антикризової програми потребує комплексного використання допоміжних інструментів, таких як інвестиційна та маркетингова політика, що забезпечують ефективне спрямування інноваційних ініціатив.

Діагностика кризового стану підприємства проводиться шляхом комплексу діагностичних процедур із залученням ключових фінансово-економічних індикаторів, які дозволяють об'єктивно оцінити стан суб'єкта господарювання.

Застосування традиційних методичних підходів до оцінки кризового стану підприємства має ряд суттєвих обмежень:

1 Обмеженість фінансових показників – аналіз ґрунтується переважно на фінансових даних, які не відображають повну економічну картину, ігноруючи інноваційні фактори подолання кризи, що суперечить принципам комплексної економічної діагностики.

2 Контекстуальна залежність результатів – висновки значною мірою залежать від обраного часового періоду та вибірки підприємств, що ускладнює формування універсальних критеріїв оцінки для інших суб'єктів господарювання.

3 Недостатня практична спрямованість – отримані результати відображають лише поточний стан та мають обмежене застосування для розробки довгострокових стратегій, зокрема інноваційних антикризових заходів, спрямованих на забезпечення стійкості у перспективі.

Для усунення цих недоліків необхідно доповнити методику оцінки показниками, що дозволяють виміряти інноваційний потенціал підприємства. Це забезпечить більш комплексну діагностику та створить основу для розробки стратегічних антикризових рішень, орієнтованих на довгострокову стійкість.

Активізація інноваційного компонента при формуванні антикризової програми потребує диференційованого підходу до інструментів управління, що передбачає використання як державних економічних механізмів, так і внутрішніх можливостей підприємства - управлінських, маркетингових, організаційних та фінансових ресурсів.

Оскільки інструменти управління забезпечують цілеспрямованість антикризової діяльності, першочерговим кроком є чітке визначення місії та цільової картини підприємства, що потребує втручання для запобігання або

подолання кризи. Це забезпечить стратегічну спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання.

Детальне обґрунтування зазначених аспектів дозволить обрати та сформулювати стратегічні напрями розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, здатних забезпечити стабільні фінансово-економічні результати та стабілізувати його становище. Реалізація цього вимагає формування відповідної фінансової бази з урахуванням невизначеності інноваційного середовища.

Антикризова програма підприємства є складовою механізму антикризового управління та представляє собою плановий документ, у якому визначені цілі, завдання та методи їх виконання на запланований період (таблиця 1.4).

Результати виконання програми повинні бути вимірними та сприяти досягненню довгострокової стійкості підприємства.

1 Роль цифровізації в сучасному антикризовому управлінні
Цифрова трансформація економіки виступає детермінуючим фактором інтеграції цифрових інструментів у систему антикризового управління підприємством. Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання вимагають використання інноваційних технологічних рішень, серед яких пріоритетну роль відіграють саме цифрові технології. В умовах кризи інформаційне забезпечення та цифрові ресурси стають фундаментальною основою бізнесу, навколо якої реструктуризуються бізнес-процеси, формуються нові бізнес-моделі та екосистеми.

2 Практичні переваги цифрових інструментів
Впровадження цифрових інструментів має на меті не лише подолання кризової ситуації, але й забезпечення стратегічного розвитку через вихід на нові ринкові сегменти, створення альтернативних каналів збуту та розробку рішень, що генерують додатковий чистий прибуток і підвищують ринкову вартість компанії. Використання цифрових технологій є імперативом для підприємств на будь-якому етапі життєвого циклу.

Таблиця 1.4 – Сутність антикризової програми

Характеристики антикризової програми	Складові антикризового управління		
	менеджмент попередження	менеджмент порятунку	менеджмент відновлення
1 Мета	недопущення нестабільного стану та кризової ситуації	недопущення банкрутства	вихід з нестабільного стану та стабілізація ситуації
2 Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3 Основні розділи антикризової програми	1 Загальна характеристика кризи, основних причин, що їх обумовили, та проблем, які потребують вирішення. 2 Цільові параметри антикризового процесу. 3 Перелік антикризових заходів із визначенням детального плану-графіку реалізації кожного з них. 4 Бюджет витрачання коштів на реалізацію антикризової програми розвитку. 5 Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації антикризової програми.		
4 Складові оцінювання кризової ситуації	люди, процеси, системи, структури		
5 Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання, тощо	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6 Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

3 Еволюція до концепції "розумного підприємства"

В процесі цифрової трансформації підприємства поступово інтегрують хмарні сервіси та автоматизовані системи, розширюючи їх функціонал для оптимізації та прискорення операційних процесів. Логічним продовженням цього розвитку є формування "розумних підприємств" (smart enterprise), де відбувається конвергенція інтелектуального обладнання та корпоративних систем через створення цифрових моделей усіх об'єктів та безперебійний обмін даними.

4 Економічні ефекти та умови успішної імплементації

Оцінка часових параметрів та наявності цифрових ресурсів дозволяє підприємствам суттєво знизити транзакційні та трансформаційні витрати, підвищити рівень клієнтоорієнтованості через формування персоналізованих продуктів і послуг. Впровадження систем трекінгу товарів сприяє зростанню лояльності споживачів та конверсійних показників. Ефективність подолання кризи за допомогою цифрових технологій детермінується комплексом внутрішніх (організаційна структура, бізнес-модель, кадровий потенціал) та зовнішніх факторів, де останні мають забезпечувати доступ до інноваційної інфраструктури.

Таким чином, синтез понять інновації та антикризового управління в контексті аграрного сектору дозволив з'ясувати, що:

1 Сутність інновації полягає в імплементації нового рішення, заснованого на науково-технічних досягненнях, що призводить до трансформації всіх сфер діяльності підприємства через створення нового продукту, технології чи організаційної зміни, спрямованого на максимізацію економічного, соціального та/або екологічного ефекту.

2 Антикризове управління є системою, спрямованою на запобігання кризи, мінімізацію її наслідків, використання можливостей кризової ситуації та адаптацію до змін зовнішнього середовища для забезпечення сталого розвитку підприємства. Ключову роль у ньому відіграють продуктові, процесні та реорганізаційні інновації.

3 Особливості інноваційного розвитку в українському аграрному секторі характеризуються:

- фрагментованістю зв'язків між товаровиробниками та інноваційними структурами;
- відсутністю ефективного механізму трансферу технологій;
- технологічним відставанням галузі.

4 Вразливість сучасного аграрного сектору виявляється через:

- неможливість ведення сільгоспробіт у зонах конфлікту;
- блокування експортних шляхів;
- руйнування інфраструктури виробництва, переробки та логістики;
- дефіцит матеріально-технічних ресурсів;
- погіршення продовольчої безпеки в постраждалих регіонах.

Таким чином, ефективна інноваційна політика в аграрному секторі потребує інтеграції антикризового управління з механізмами технологічного трансферу, особливо в умовах структурних ризиків та геополітичної нестабільності. Для забезпечення стабільності та адаптивності аграрного сектору в умовах війни необхідно реалізувати низку ключових напрямів:

1 Залучення інвестицій - активізація прямих та непрямих інвестиційних потоків.

2 Забезпечення врожаю - організація збору сільськогосподарських культур навіть у складних умовах.

3 Стабільність продовольчих систем - формування стійких систем харчування на рівні громад.

4 Оптимізація посівних площ - перегляд структури посівів з урахуванням потреб внутрішнього ринку.

5 Відновлення експорту - поступове відновлення логістичних та технічних можливостей для експорту агропродукції.

6 Стратегічне планування - розробка цілісної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління. Вона пов'язує мету, цілі та шляхи їх досягнення з завданням виходу з нестабільної ситуації та забезпечення подальшого динамічного розвитку, адже цифровізація відіграє ключову роль у сучасному антикризовому управлінні. Сучасний етап вимагає використання новітніх технологій, серед яких пріоритетними є саме цифрові рішення. Інформаційне забезпечення та цифрові ресурси стають основою бізнесу в кризових умовах, навколо яких будуються бізнес-процеси, формуються нові бізнес-моделі та екосистеми. Використання цифрових технологій є ключовою ознакою успішного бізнесу на будь-якому етапі його життєвого циклу.

Висновки за розділом 1

Антикризове управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища. Причини криз можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, що вимагає комплексного підходу до їх виявлення і нейтралізації. Сучасні системи управління часто виявляються недостатньо адаптованими до кризових ситуацій, що призводить до неефективності антикризових заходів. Вчасна діагностика кризових явищ дозволяє запобігти негативним наслідкам і зберегти життєздатність підприємства. Антикризове управління передбачає застосування спеціальних методів і технологій, які орієнтовані на прогнозування, аналіз та мінімізацію ризиків. Успішна реалізація антикризових заходів вимагає стратегічного підходу, що базується на координації ресурсів та інноваціях.

Ключовим аспектом є також створення відповідного стилю управління, який поєднує професіоналізм, відповідальність та здатність до прийняття нестандартних рішень. Важливо, що антикризове управління не зводиться лише

до подолання наслідків кризи, а спрямоване на створення умов для сталого розвитку підприємства. Інновації в кризовий період стають каталізатором змін і відкривають нові можливості для зростання. Загалом, ефективне антикризове управління є основою збереження конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Таким чином, комплексний системний підхід до антикризового управління сприяє не лише подоланню кризи, але й подальшому розвитку організації в умовах невизначеності.

Інновації в системі управління підприємством є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища, що охоплюють не лише нові продукти та технології, а й удосконалення управлінських процесів і бізнес-моделей. Антикризове управління інтегрує інноваційні підходи та цифрові інструменти для своєчасного реагування на кризові ситуації і запобігання їх виникненню. Ефективне антикризове управління передбачає координацію дій усіх підрозділів підприємства та оптимізацію ресурсів для підвищення гнучкості управлінських рішень, яке сприяє не лише мінімізації збитків, але й створенню умов для сталого розвитку і посилення ринкових позицій підприємства. Застосування сучасних інформаційних технологій у системі антикризового управління підвищує точність прогнозування та якість прийняття рішень. Загалом, інновації та антикризове управління є взаємодоповнюючими складовими, що забезпечують стабільність, адаптивність і довгостроковий розвиток підприємства.

Інноваційні підходи є ключовим фактором підвищення ефективності антикризового управління підприємством. Вони дозволяють не лише своєчасно ідентифікувати та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку і зміцнення конкурентних позицій. Особливо важливими у цьому контексті є продуктові, процесні та організаційно-управлінські інновації, які адаптують підприємство до змін зовнішнього середовища та підвищують гнучкість управління.

В аграрному секторі інноваційна діяльність має свої специфічні особливості, зумовлені природно-кліматичними, технологічними та соціальними

факторами. У сучасних умовах глобальних трансформацій і кризових викликів інновації разом із антикризовим управлінням забезпечують стабільність, конкурентоспроможність і сталий розвиток сільськогосподарських підприємств.

Цифровізація виступає пріоритетним напрямом інноваційної діяльності, що створює умови для формування «розумних підприємств» з високим рівнем автоматизації, оптимізації бізнес-процесів та оперативним прийняттям рішень. Впровадження цифрових технологій значно підвищує ефективність антикризових заходів, знижує витрати і сприяє адаптації підприємства до динамічних змін.

Отже, інновації в антикризовому управлінні виступають не лише як інструмент подолання поточних труднощів, але і як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін економічного та політичного середовища. Формування та реалізація антикризових програм із урахуванням інноваційного потенціалу та цифрових технологій є обов'язковою умовою успішного управління кризами та забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в аграрному секторі.

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 динаміки виробництва та збуту продукції

Аналіз виробничих обсягів і реалізації продукції є важливим етапом економічної діагностики підприємства, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання виробничого потенціалу та загальний рівень господарської діяльності. Він дає змогу простежити динаміку випуску продукції, структуру асортименту та зміни в попиті на товари підприємства. Завдяки такому аналізу визначаються ключові фактори, що впливають на обсяги виробництва та збуту, зокрема стан виробничих потужностей, ресурсне забезпечення та ринкові умови. Вивчення взаємозв'язку між виробництвом і реалізацією допомагає оцінити рівень запасів готової продукції і ефективність збутової політики. Крім того, аналіз дає змогу визначити виконання планових показників і виявити відхилення, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації виробничої програми. Вплив обсягів реалізації на фінансові результати, такі як доходи та прибуток, також стає очевидним. Таким чином, систематичне проведення аналізу виробництва та реалізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності розвитку підприємства.

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

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	%
1	2	3	4	5	6	7
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

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
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	-

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.

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.

Сільськогосподарське підприємство наразі стикається з низкою проблем:

1) значне скорочення загальної виручки є критичним фактором, що загрожує фінансовій стабільності господарства;

2) у рослинництві відбулася повна зміна спеціалізації: замість традиційного зерново-соняшникового напрямку підприємство перейшло на вирощування сої;

3) у тваринництві спостерігається різке перерозподілення ресурсів від великої рогатої худоби на свинарство, яке стало провідним напрямком галузі;

4) такі зміни можуть бути спричинені різними факторами, серед яких коливання ринкових цін, агротехнічні умови (сівозміна, захворювання тварин), адаптація до воєнних реалій та прагнення перейти на більш прибуткові або ліквідні культури й види тваринництва;

5) загалом ситуація свідчить про глибоку реструктуризацію господарства, ймовірно, з метою адаптації до складних умов, проте вона супроводжується різким зниженням обсягів виробництва.

Для покращення ситуації підприємству рекомендовано вжити такі заходи:

1 Провести детальний аналіз причин скорочення загального обсягу виробництва, визначивши, чи це пов'язано зі зменшенням посівних площ, падінням урожайності та продуктивності або зі складнощами реалізації продукції.

2 Оцінити ефективність нової структури господарства, порівнявши рентабельність сої та свинарства з колишніми напрямками виробництва (зернові, соняшник, ВРХ).

3 Диверсифікувати виробничі ризики, оскільки залежність від однієї культури (соя) та одного виду тваринництва (свині) підвищує ризики; доцільно розглянути можливість формування 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.

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.

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'юнктурі.

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.

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 головним ресурсом, що забезпечує підприємству конкурентні переваги, є трудові кадри. Їх професійний рівень, компетентність і досвід визначають ефективність використання всіх інших ресурсів організації. Трудовий потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати нові

технології, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Кваліфіковані працівники сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості продукції чи послуг.

Раціональне 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
Валова продукція, тис. грн, в т.ч.:	1522,9	1082,9	-440,0	-28,9
тваринництві	1096,9	677,3	-419,6	-38,3
рослинництві	378,4	374,6	-3,8	-1,0

Продовження таблиці 2.2

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). Під час дослідження продуктивності праці порівняємо 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 вашому 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 ПОСП «Батьківщина» (рисунок 2.1), то маємо зазначити, що упродовж 2021–2024 рр. спостерігається стійка тенденція випереджального зростання середньомісячної заробітної плати порівняно з темпами зростання 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.

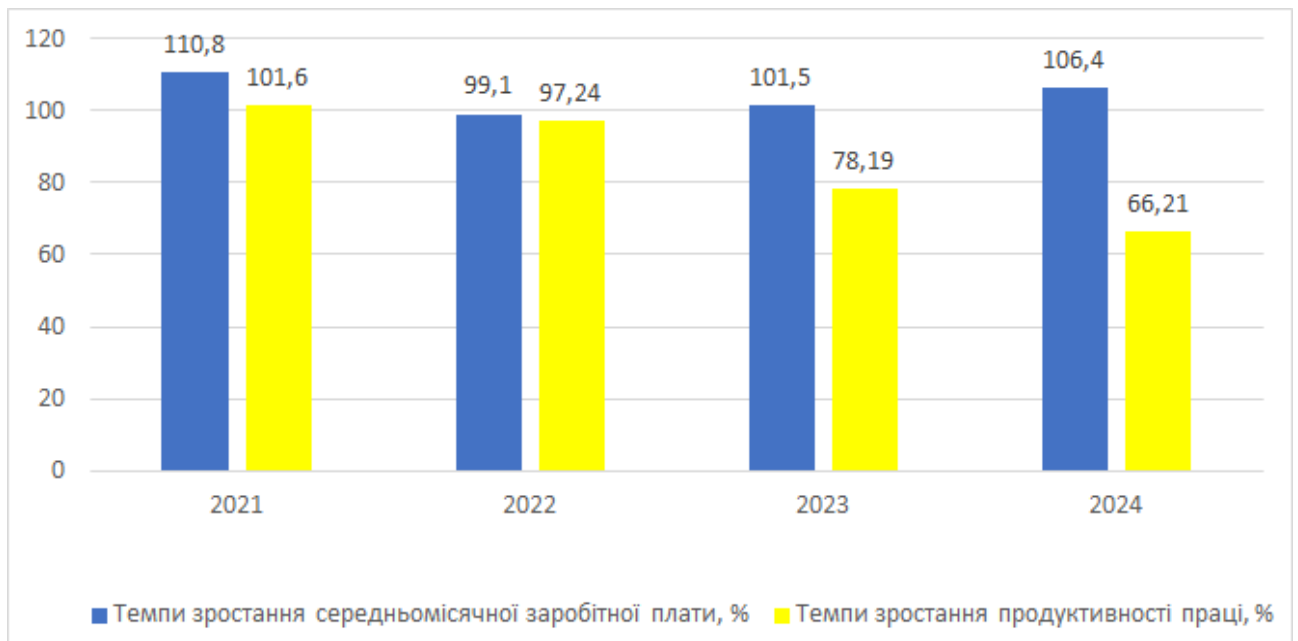


Рисунок 2.1 – Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці, %

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

Сучасний розвиток аграрного бізнесу значною мірою обумовлений коливаннями ринку, які безпосередньо впливають на продуктивність підприємств. Разом із тим, підприємства з належним рівнем виробничих фондів та сучасними технологіями здатні досягати позитивних фінансових показників навіть у складних ринкових умовах.

Виконаємо дослідження стану та ефективності використання основних фондів підприємства, але перш за все розпочнемо з дослідження їх структури (рисунок 2.2).

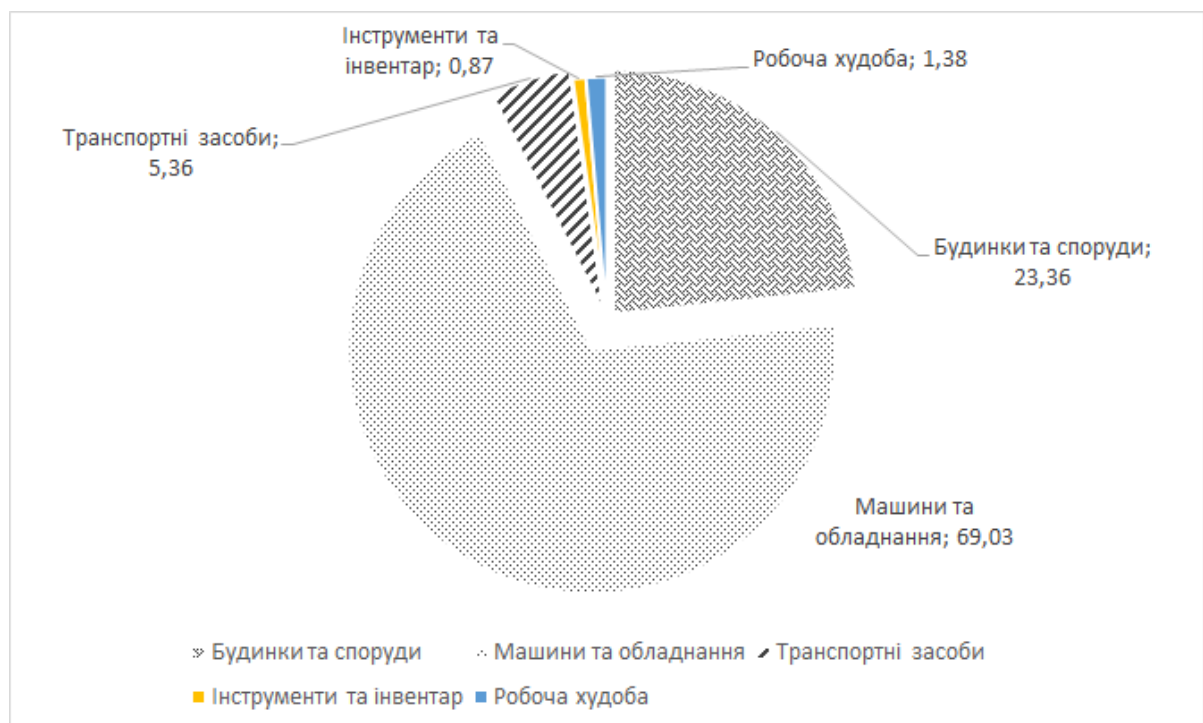


Рисунок 2.2 – Структура основних фондів, %

Отже, 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. 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.

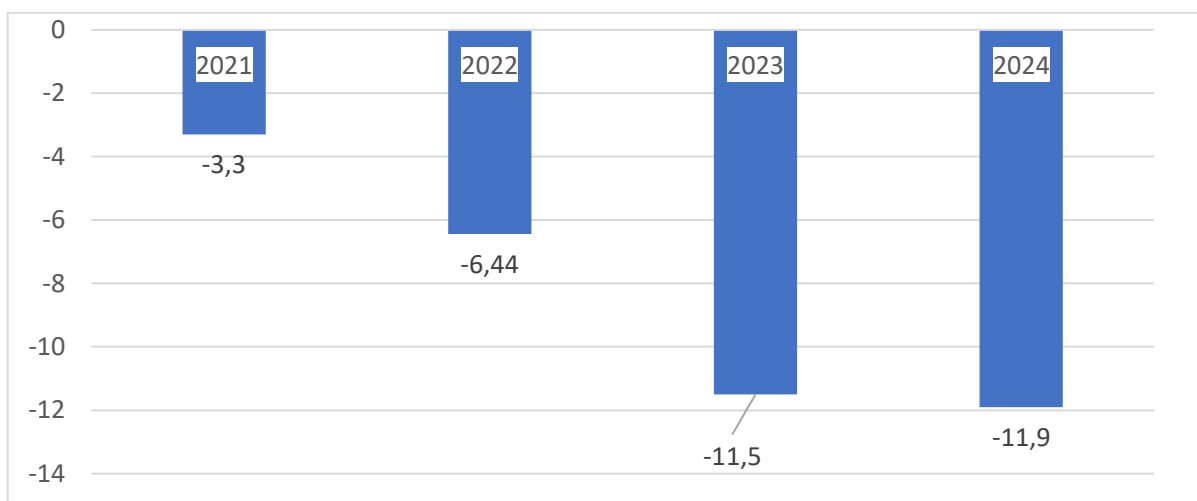
Фондовіддача протягом усього періоду має стійку тенденцію до зниження: з 4,02 грн валової продукції на 1 грн основних фондів у 2021 році до 2,35 грн у 2024 році (58,43 % від базового рівня). Відповідно фондомісткість зростає з 0,25 до 0,43 грн, або на 71,15 %, що вказує на підвищення капіталомісткості виробництва та неефективне використання основних фондів.

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 (рисуюнок 2.3), яка відображає співвідношення отриманих фінансових результатів до витрачених ресурсів та дає змогу оцінити доцільність і результативність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.



Рисуюнок 2.3 – 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	Значення показника за роками			
	2021	2022	2023	2024
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
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. 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.

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, 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.

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.

Аналіз динаміки показників ділової активності у 2021–2024 рр. свідчить про загальне уповільнення оборотності ресурсів підприємства та зниження ефективності їх використання. Оборотність 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 оборотність 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.

Оборотність 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.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності

Назва показника	Значення показника за роками			
	2021	2022	2023	2024
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
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

Показники оборотності активів, постійних активів і чистих активів у цілому демонструють тенденцію до зниження. Зокрема, оборотність 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	Значення показника за роками			
	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
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 чорноземів та рівнинний рельєф забезпечують сприятливе середовище для розвитку як рослинництва, так і тваринництва. Раціональне використання земель та застосування сучасних агротехнологій сприяють підвищенню врожайності та збереженню родючості ґрунтів. Комплексне поєднання рослинницької та

тваринницької діяльності дозволяє ефективніше задіяти матеріальні, трудові та кормові ресурси, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Наявність організаційної структури та допоміжної інфраструктури забезпечує своєчасну координацію виробничих процесів. Разом ці чинники створюють передумови для підвищення ефективності роботи підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства за період 2021–2024 рр. показав стійку негативну тенденцію: загальний обсяг виручки скоротився майже вдвічі – з 2341,3 тис. грн у 2021 році до 1082,9 тис. грн у 2024 році. Основним фактором цього стало різке зменшення обсягів рослинницької продукції, які впали з 1531,6 тис. грн до 677,3 тис. грн. Структура рослинництва зазнала значних змін: виробництво зернових і сояшнику різко зменшилося, натомість обсяги сої зросли, і вона стала ключовою культурою підприємства. Виробництво зерна скоротилося вдвічі, а сояшнику – у понад п'ять разів, що істотно вплинуло на загальний обсяг та виручку.

Продукція тваринництва зберегла відносну стабільність: обсяги знизилися незначно – з 657,4 тис. грн до 374,6 тис. грн. Основним напрямком стала свинарська продукція, частка якої зросла майже до 20 % завдяки збільшенню виручки на 204,2 тис. грн. Виробництво молока збільшилося вдвічі, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Водночас обсяги виробництва ВРХ та іншої продукції тваринництва скоротилися, що свідчить про реструктуризацію галузі.

Послуги залишаються незначною частиною діяльності та демонструють зниження обсягів. Зміни у структурі виробництва відображають адаптацію підприємства до ринкових та економічних умов, включаючи коливання цін і агротехнічні фактори. Різке падіння загальної виручки є критичною проблемою, що загрожує фінансовій стабільності підприємства. Перехід пріоритетів у рослинництві на сою та у тваринництві на свинарство вимагає оцінки ефективності нових напрямків і диверсифікації ризиків для стабілізації діяльності. Підприємство перебуває у стані активної реструктуризації, що

потребує комплексного підходу до оптимізації виробничої програми, підвищення ефективності основних галузей та пошуку нових ринків збуту.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав, що у 2024 році продуктивність праці знизилася на 33,8 % при одночасному зростанні чисельності персоналу на 7,4 %, що свідчить про нераціональне використання робочої сили. У рослинництві продуктивність впала на 39–44 %, що стало ключовим чинником загального зниження ефективності підприємства. Тваринництво залишалося стабільним, демонструючи операційну стійкість. Збільшення штату на 11,1 % у рослинництві при падінні продуктивності вказує на неефективність управлінських рішень.

Причини кризи в рослинництві пов'язані з введенням нової культури (соя), яка потребує додаткових трудових витрат, а також із технологічними та управлінськими недоліками. Для покращення ситуації слід провести детальний аналіз урожайності, собівартості та трудових витрат на одиницю площі, а також оцінити ефективність бізнес-процесів і планування. Спостережене випередження темпів росту заробітної плати над продуктивністю праці створює додатковий тиск на собівартість продукції, негативно впливає на конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Оптимальною є ситуація, коли темпи зростання реальної заробітної плати становлять 60–80 % від зростання продуктивності праці, що дозволяє підвищувати добробут працівників та реінвестувати прибуток. У поточних умовах підприємству необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності праці, модернізації виробництва та оптимізації чисельності персоналу, зокрема у рослинництві, а також формувати мотиваційні системи для стимулювання економічної заінтересованості працівників.

Комплексний підхід до кадрової політики має включати підвищення кваліфікації персоналу, планування робочого часу та впровадження сучасних технологій. Дослідження підтверджує наявність структурних та управлінських дисбалансів у використанні трудових ресурсів, що потребує невідкладного

коригування для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Що стосується основних фондів, то у 2024 році вартість валової продукції знизилася до 1082,9 тис. грн (46,25 % від рівня 2021 року), що свідчить про значне скорочення виробництва. Середньорічна вартість основних фондів у 2021–2023 рр. росла, проте у 2024 році впала до 461,5 тис. грн, що вказує на вибуття або недостатнє оновлення засобів виробництва. Фондоозброєність на одного працівника знизилася до 15,91 тис. грн (76,43 % від рівня 2021 року), фондівіддача – до 2,35 грн з 4,02 грн, а фондомісткість зросла на 71,15 %, що свідчить про підвищену капіталомісткість і низьку ефективність використання ресурсів.

Структура фондів демонструє високий відсоток машин та обладнання (69,03 %), що підтверджує механізовану спрямованість виробництва та наявність технічного потенціалу. Проте недостатня ефективність використання цього потенціалу знижує продуктивність підприємства. Будівлі, споруди та транспорт забезпечують матеріально-технічну базу, але відсутність оновлення фондів зменшує їхню віддачу. Необхідні комплексні заходи для модернізації основних фондів, оптимізації виробничих процесів та підвищення інтенсивності їх використання.

Фінансово-економічні показники демонструють стійку негативну динаміку: рентабельність у 2021–2024 рр. залишалася від’ємною, поглиблюючи збитковість підприємства (з –3,3 % до –11,9 %). Негативні тенденції пояснюються зростанням витрат, падінням обсягів реалізації та несприятливою ринковою кон’юнктурою.

Показники ліквідності залишалися критично низькими: коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,00–0,01, швидкої ліквідності – 0,06–0,16, що вказує на обмежену спроможність покривати поточні зобов’язання. У 2024 році коефіцієнти проміжної ліквідності та покриття знизилися до 0,87 та 1,79 відповідно, відображаючи погіршення фінансової гнучкості.

Власний оборотний капітал зменшився до 339 тис. грн, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами склав 0,79, а маневреність – 0,33–0,46, що свідчить про обмежену можливість оперативного перерозподілу ресурсів та майже повну відсутність грошових коштів. Частка запасів у оборотних активах становить 92–98 %, що погіршує ліквідність і збільшує ризик заморожування оборотних коштів.

Оборотність активів та власного капіталу знизилася, середній період обороту запасів зріс до 226 днів, фінансовий цикл подовжився до 222,71 днів, що створює потребу у додаткових фінансових ресурсах. Показники фінансової стійкості вказують на нестійке становище підприємства, високу залежність від позикових коштів та обмежену здатність діяти без зовнішнього фінансування.

Таким чином, комплексний аналіз підтверджує критичну збитковість підприємства, низьку ліквідність, обмежену маневреність ресурсів та нестійку фінансову позицію, що вимагає розробки антикризової фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та забезпечення сталого розвитку підприємства.

3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

3.1 Вдосконалення антикризового управління ПОСП «Батьківщина» із використанням інноваційних підходів

Сучасна економічна нестабільність, яка проявляється у високому рівні невизначеності, коливаннях ринкових цін, зростанні витрат на виробництво та впливі глобальних криз, створює серйозні виклики для сільськогосподарських підприємств [65]. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільність і прогнозованість зовнішнього середовища, не завжди ефективні у умовах швидких змін та множинних ризиків. Це обумовлює необхідність розробки нових методів антикризового управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і здатність оперативно реагувати на зовнішні загрози. Однією з ключових проблем є відсутність комплексної системи інноваційних механізмів, яка враховувала б специфіку аграрного сектору та поєднувала технологічні, фінансові та організаційні інструменти.

В умовах нестабільності особливо важливим стає формування стратегій, що не лише мінімізують негативні наслідки криз, а й використовують їх як можливості для модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційний підхід передбачає інтеграцію новітніх технологій, оптимізацію виробничих процесів, розвиток людського капіталу та удосконалення управлінських рішень. Впровадження таких механізмів дозволяє агропідприємствам підвищити стійкість, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Отже, дослідження інноваційних підходів до антикризового управління сприятиме поглибленню теоретичних знань у сфері менеджменту сільськогосподарських підприємств і розробці сучасних моделей управління

ризиками. Наукова значущість роботи визначається необхідністю вивчення цифрових технологій, фінансових інструментів та організаційних трансформацій, які можуть стати основою ефективної системи антикризового управління.

Аналіз таких інструментів дозволяє створити науково обґрунтовані методики для оперативного виявлення та нейтралізації кризових загроз. Практична цінність полягає у можливості впровадження результатів дослідження для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств до зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечення продовольчої безпеки та стабільності економіки. Розроблені рекомендації допомагають оптимізувати використання ресурсів, зменшити виробничі та фінансові втрати в умовах кризових явищ. Крім того, дослідження сприяє вдосконаленню системи підготовки і розвитку персоналу, підвищенню ефективності управлінських рішень і швидкості реагування на зміни ринкових умов. У підсумку результати роботи формують науково-практичну базу для створення комплексної системи антикризового управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектора.

Сучасний аграрний сектор України розвивається в умовах посиленої економічної нестабільності, що проявляється через коливання макроекономічних показників, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку та підвищену залежність виробництва від зовнішніх ресурсів. Сільськогосподарські підприємства, будучи ключовою складовою національної економіки, особливо чутливі до зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, що зумовлює необхідність впровадження нових підходів до забезпечення їх стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Економічне середовище визначає діяльність аграрних підприємств, створюючи як стимули для інновацій, так і перепони для їх реалізації. Зміни глобальної кон'юнктури аграрних ринків безпосередньо впливають на готовність підприємств ризикувати та експериментувати з новими підходами, оскільки коливання цін на продукцію створює нестабільність доходів і обмежує

можливості для довгострокових інвестицій. Крім того, логістичні обмеження та перебої в експорті, що посилюються під час кризових періодів, ускладнюють впровадження цифрових систем управління постачаннями та виробничими процесами. Внаслідок цього зростають витрати на виробництво, а ефективність бізнес-процесів знижується, що впливає на загальну продуктивність підприємств. У таких умовах аграрні компанії потребують інтеграції інноваційних технологій, оптимізації ресурсів та адаптації управлінських стратегій для забезпечення стабільності та розвитку сектору (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Вплив економічного середовища на інноваційний розвиток аграрного сектору України (складено на основі джерел [53, 55])

Інноваційний потенціал галузі значною мірою формується під впливом державної політики та інституційної підтримки. Якщо ці інструменти є нестабільними або недостатніми, виникає брак стимулів для цифрової

трансформації. Як наслідок, сповільнюється адаптація передових рішень, таких як технології точного землеробства, автоматизація та «розумне» обладнання.

Окремим критичним фактором є рівень конкуренції та відкритість ринку. В умовах слабкої конкуренції підприємства стикаються з обмеженою мотивацією для інвестицій у інновації з метою підвищення ефективності. Ця ситуація провокує низьку швидкість технологічного оновлення та прогресивне відставання від міжнародних стандартів [66].

Коливання макроекономічних показників створюють складні умови для аграрного бізнесу, оскільки інфляція та нестабільний валютний курс обмежують можливості підприємств вкладати кошти у новітнє обладнання та цифрові рішення (рисунок 3.2). Це призводить до підвищення вартості технологічного оновлення та зниження інвестиційної активності у секторі.

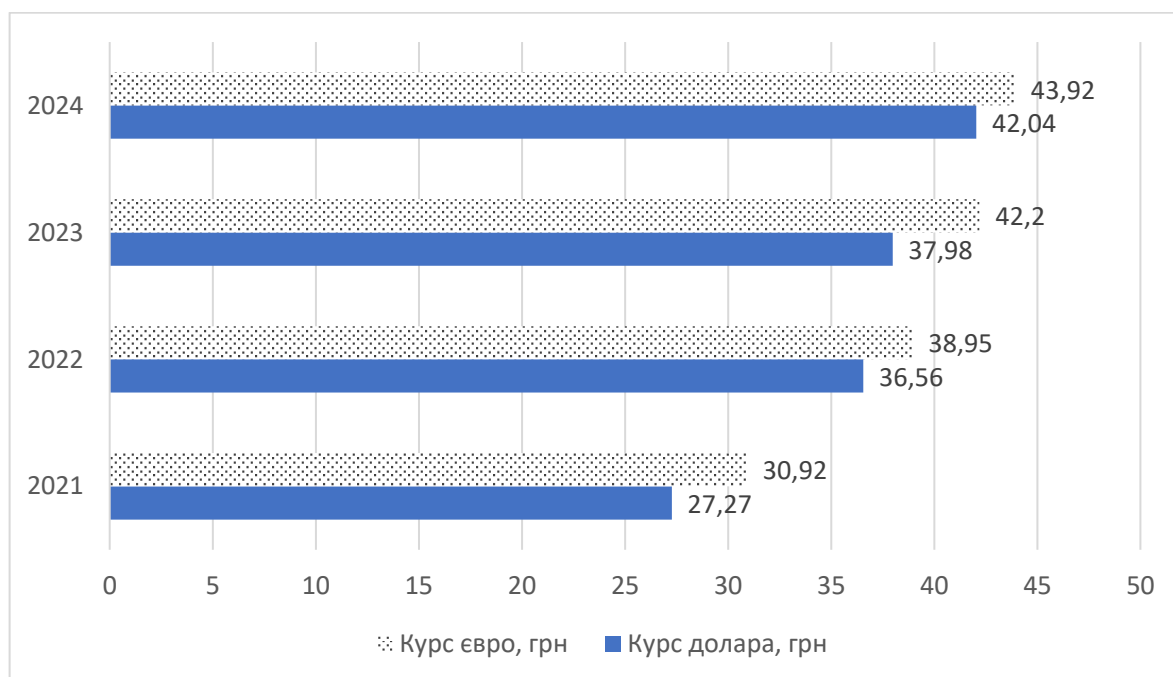


Рисунок 3.2 - Динаміка валютного курсу Національного банку України за 2021 – 2024 рр [67]

Паралельно нестабільність фінансового ринку та обмежений доступ до кредитів значно ускладнюють реалізацію інноваційних проектів, особливо для малих і середніх фермерських господарств. Як наслідок, процес модернізації

виробництва уповільнюється, а технічна оснащеність господарств залишається низькою. Підприємства змушені шукати альтернативні джерела фінансування та впроваджувати обмежені інноваційні рішення. Крім того, висока економічна невизначеність знижує готовність аграрних підприємств до ризику та впровадження нових технологій. В результаті конкурентоспроможність сектору падає, а його здатність протистояти кризовим явищам залишається обмеженою.

У сучасних умовах традиційні підходи до антикризового управління виявляються малоефективними, оскільки вони не враховують швидкість змін економічного середовища та складність загроз, що виникають у аграрному секторі. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних методів управління, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та проактивність прийняття рішень.

Інновації стають ключовим інструментом стабілізації діяльності підприємств, оскільки дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати операційні ризики та підвищувати ефективність виробництва. Вони також створюють передумови для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентоспроможності навіть у складних кризових умовах. Інноваційні підходи до антикризового менеджменту формуються під впливом необхідності підвищити стійкість агробізнесу до внутрішніх і зовнішніх викликів. Вони спрямовані на забезпечення безперервності виробничих процесів, підвищення ефективності управління та адаптації до змін ринку.

Застосування інновацій дозволяє підприємствам швидше реагувати на коливання попиту, оптимізувати логістичні та технологічні ланцюги, а також впроваджувати сучасні методи контролю якості продукції. Крім того, інноваційні рішення сприяють більш ефективному використанню трудових і матеріальних ресурсів, що зменшує собівартість продукції та підвищує прибутковість підприємства. Інтеграція цифрових технологій і сучасного програмного забезпечення забезпечує точніше планування виробництва та прогнозування фінансових показників. Отже, інтеграція інноваційних рішень є необхідною

умовою сучасного антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами (рисунк 3.3).

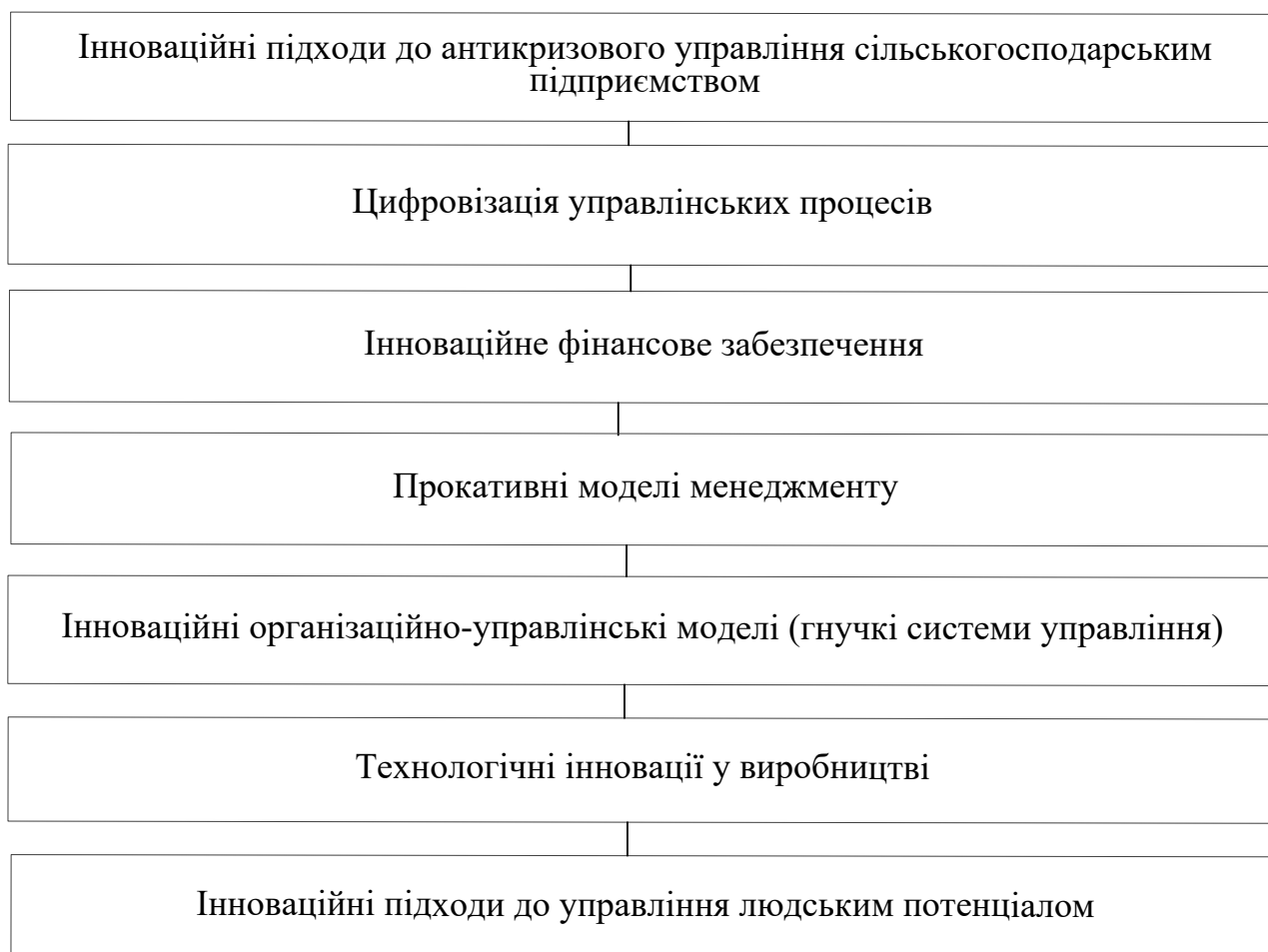


Рисунок 3.3 - Інноваційні підходи до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

Одним із провідних інструментів сучасного управління в аграрному секторі виступає цифровізація управлінських процесів, яка надає підприємствам можливість оперативно відстежувати зміни у виробництві, ринковій кон'юнктурі та логістичних потоках. Завдяки впровадженню цифрових платформ, систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки та аналітичних модулів на основі великих даних, аграрні підприємства отримують здатність швидко реагувати на ризики та прогнозувати можливі кризові ситуації. Це дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі актуальної інформації, що значно зменшує ймовірність фінансових втрат та простоїв у виробництві. Не менш

важливим є інноваційне фінансове забезпечення, яке включає такі механізми, як аграрні розписки, форвардні контракти, цифрові інструменти фінансування та страхування врожаю. Використання таких підходів дозволяє диверсифікувати джерела капіталу та підвищити фінансову гнучкість підприємства, що особливо важливо в умовах дефіциту ліквідності та високої вартості кредитних ресурсів. Новітні фінансові механізми дають змогу аграрним підприємствам забезпечувати безперервність виробничого циклу навіть у періоди економічної турбулентності. В цілому, поєднання цифровізації та інноваційних фінансових рішень створює умови для підвищення стійкості підприємств та ефективного управління ризиками в агробізнесі.

Сучасне управління в аграрному секторі передбачає використання проактивних моделей менеджменту, орієнтованих не лише на реагування на ризики, але й на їхнє попередження. Застосування аналітичних систем прогнозування врожаїв, оцінки кліматичних ризиків та аналізу ринкових тенденцій дозволяє підприємствам не просто виявляти потенційні загрози, а й розробляти стратегії їхнього випереджального пом'якшення. У практичному вимірі це означає оптимізацію строків та технологій посіву, диверсифікацію культур, планування каналів збуту та формування резервних ресурсів для мінімізації негативних наслідків.

Проактивність управління сприяє зниженню впливу кризових ситуацій та забезпечує стабільність функціонування підприємства навіть у складних умовах. Важливою складовою сучасного менеджменту є впровадження інноваційних організаційно-управлінських моделей, зокрема гнучких систем управління за принципами agile. Такі підходи дозволяють оперативно перестроювати виробничі та логістичні процеси відповідно до змін ринкових умов, підвищуючи адаптивність підприємства. Водночас гнучкі моделі забезпечують швидке ухвалення управлінських рішень, мінімізацію затримок у процесах та підвищення ефективності взаємодії між різними підрозділами підприємства, що сприяє загальному зміцненню його стійкості.

Сучасні умови розвитку аграрного сектора стимулюють активне впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси. Це включає автоматизовані системи обліку, роботизацію окремих операцій, використання дронів для моніторингу посівів та контролю витрат ресурсів, а також інтелектуальні датчики для регулювання ґрунтової вологості та живлення рослин. Використання таких технологій дозволяє зменшити втрати продукції, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність виробництва навіть за несприятливих погодних умов або дефіциту робочої сили.

Водночас активно застосовуються інноваційні підходи до управління людським капіталом, що передбачають розвиток цифрових навичок працівників, впровадження дистанційного контролю виробничих процесів та формування систем мотивації для участі персоналу в інноваційній діяльності. Підвищення кваліфікації співробітників і зміцнення управлінської культури підвищує здатність підприємств адаптуватися до кризових ситуацій. Інтеграція технологічних та кадрових інновацій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити ризики та покращити якість продукції. У результаті аграрні підприємства отримують комплексну систему управління, яка підвищує їх стійкість, ефективність та конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

Впровадження інноваційних методів в антикризове управління суттєво підвищує стійкість сільськогосподарського підприємства та його здатність ефективно протидіяти економічним, виробничим і ринковим загрозам. Застосування цифрових технологій дозволяє точніше планувати виробничі процеси, контролювати використання ресурсів та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Використання платформ для моніторингу техніки, аналітики на основі великих даних та дронів сприяє скороченню витрат, зменшенню простоїв і втрат, а також підвищенню продуктивності. Інноваційні інструменти допомагають прогнозувати критичні ситуації та своєчасно запобігати їх негативним наслідкам. Крім того, цифровізація покращує взаємодію між структурними підрозділами та забезпечує більш злагоджене прийняття управлінських рішень. Розвиток

компетенцій персоналу та впровадження мотиваційних систем сприяють активній участі працівників у процесі інновацій. В цілому, комплексне використання інноваційних підходів в антикризовому менеджменті забезпечує підприємству більшу адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність на ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Ефективність впровадження інноваційних підходів у систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства

Інноваційні підходи	Економічний ефект від впровадження
1	2
Цифровізація управлінських процесів	Зменшення операційних витрат, підвищення точності планування, оптимізація використання ресурсів, скорочення втрат і простоїв, підвищення продуктивності
Інноваційне фінансове забезпечення	Розширення доступу до фінансових ресурсів, зниження вартості залученого капіталу, стабілізація грошових потоків, мінімізація ризику неплатоспроможності
Прокативні моделі менеджменту	Зменшення ризикових витрат, підвищення стабільності виробництва, можливість коригувати стратегію заздалегідь, уникнення кризових ситуацій або зменшення їх масштабів
Інноваційні організаційно-управлінські моделі (гнучкі системи управління)	Прискорення прийняття рішень, зниження внутрішніх витрат, підвищення ефективності виробничої та логістичної діяльності, підвищення адаптивності підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2
Технологічні інновації у виробництві	Підвищення урожайності, зменшення витрат на ресурси (паливо, добрива, ЗЗР), зниження людського фактора, підвищення точності операцій, зростання загальної ефективності виробництва
Інноваційні підходи до управління людським потенціалом	Зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання робіт, зменшення організаційних ризиків, формування інноваційної культури, підвищення ефективності управління персоналом

Ефективність інноваційних фінансових інструментів проявляється у розширенні доступу підприємств до капіталу та зниженні його вартості, що особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Використання таких механізмів, як аграрні розписки, форвардні контракти, цифрові страхові продукти та інші нестандартні фінансові рішення, сприяє стабілізації грошових потоків підприємства. Це дозволяє зменшити ризики неплатоспроможності, забезпечити безперервність виробничого циклу та підтримувати фінансову стійкість навіть у періоди економічної турбулентності.

Крім того, інноваційне фінансове забезпечення підвищує гнучкість підприємства у плануванні та реалізації виробничих і інвестиційних програм. Застосування таких інструментів дозволяє оптимізувати структуру капіталу та ефективніше управляти ресурсами. В результаті підприємство отримує можливість підтримувати стабільність виробництва та зберігати конкурентоспроможність. Таким чином, інноваційні фінансові підходи стають важливим елементом антикризового управління аграрними підприємствами.

Проактивні моделі управління сприяють зміцненню економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяють завчасно виявляти потенційні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. На практиці це забезпечує зменшення втрат, підвищує передбачуваність виробничих процесів і дає змогу коригувати

управлінські рішення до настання кризових ситуацій. Підприємство отримує можливість оптимізувати структуру посівів, адаптувати технології до погодних умов, формувати необхідні резерви ресурсів і диверсифікувати напрями діяльності, що суттєво знижує негативний вплив економічної нестабільності. Впровадження інноваційних організаційно-управлінських підходів, таких як гнучкі системи управління, підвищує швидкість і якість прийняття рішень. Це дозволяє швидше реагувати на коливання ринку, ефективніше планувати логістичні процеси та оптимізувати внутрішні витрати. Підвищення оперативності управління зменшує фінансові втрати та покращує загальну ефективність підприємства. У результаті поєднання проактивних і інноваційних методів забезпечує стабільність та розвиток аграрного бізнесу навіть у складних економічних умовах.

Інноваційні технології у виробництві, такі як автоматизовані системи обліку, роботизація операцій, застосування дронів та сенсорів контролю, сприяють більш раціональному використанню ресурсів. Вони дозволяють підвищити точність виконання польових робіт, зменшити вплив людського фактору та оптимізувати витрати на паливо, добрива й засоби захисту рослин, що підвищує загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Водночас інноваційні підходи до управління персоналом відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності. Підготовка працівників, розвиток їх цифрових та управлінських навичок, впровадження мотиваційних систем і залучення до інноваційних процесів підвищують продуктивність та якість виконання робіт. Це сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури, зменшенню організаційних ризиків і зміцненню внутрішньої стабільності. В результаті підприємство здатне швидше адаптуватися до змін і ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи безперервність виробничих процесів навіть у складних умовах.

Отже, інноваційні підходи до антикризового менеджменту в аграрному секторі ґрунтуються на інтеграції цифрових, фінансових, організаційних і технологічних рішень, які дозволяють підприємствам не лише виживати в умовах

економічної нестабільності, крім того створювати умови для їхнього сталого стратегічного розвитку. Впровадження таких підходів формує комплексний та ефективний механізм антикризового управління, що забезпечує економічну результативність і підвищує стійкість бізнесу. У результаті аграрні підприємства здатні не лише протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також здобувати стратегічні переваги, необхідні для довгострокового зростання та конкурентоспроможності. Інноваційний підхід також сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та розвитку корпоративної культури, що забезпечує більшу адаптивність до змін ринкових умов. Цифровізація, автоматизація та впровадження сучасних фінансових інструментів дозволяють підприємствам більш точно прогнозувати ризики та своєчасно реагувати на них. Таким чином, поєднання технологічних, організаційних та фінансових інновацій створює підґрунтя для довгострокової стабільності та ефективності аграрного сектору. Завдяки цьому підприємства здатні не тільки виживати в кризові періоди, але й використовувати їх як можливість для модернізації та стратегічного розвитку.

Отже було удосконалено систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства шляхом упровадження комплексу інноваційних підходів, що базуються на інтеграції цифрових, фінансових, організаційних і технологічних рішень. Застосування таких підходів в аграрному секторі забезпечує не лише підвищення здатності підприємства адаптуватися та функціонувати в умовах економічної нестабільності, а й формує передумови для його сталого та стратегічно орієнтованого розвитку.

3.2 Інноваційні інструменти антикризового менеджменту

З метою ефективного впровадження системи антикризового менеджменту в діяльність сільськогосподарського підприємства доцільним є не лише розроблення

конкретної програми заходів, але й визначення та інтеграція відповідних інноваційних інструментів, які являють собою комплекс технологічних, організаційних та управлінських рішень. Дані інструменти спрямовані на підвищення гнучкості підприємства, забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів та зменшення операційних ризиків (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Інноваційні інструменти антикризового менеджменту ПОСП «Батьківщина»

Напрямок інноваційного підходу	Сутність підходу	Основні інструменти впровадження	Антикризовий ефект	Стратегічний результат
1	2	3	4	5
Цифровізація управління	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління та контролю	ERP-системи, GPS-моніторинг, точне землеробство, аналітика даних	Зниження витрат, підвищення прозорості, оперативне прийняття рішень	Зростання ефективності управління та конкурентоспроможності
Фінансові інновації	Формування гнучкої фінансової системи управління ризиками	Бюджетування, сценарне планування, страхування врожаю, резервний фонд	Підвищення платоспроможності, стабілізація грошових потоків	Фінансова стійкість та зниження ризику банкрутства
Організаційні інновації	Адаптація організаційної структури до кризових умов	Антикризова команда, гнучкий розподіл функцій, система мотивації	Підвищення продуктивності праці, зниження управлінських ризиків	Посилення внутрішньої стабільності та керованості

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Управління персоналом	Розвиток людського капіталу та інноваційної культури	Навчання персоналу, цифрові компетенції, результативна мотивація	Зростання лояльності та професійності працівників	Формування кадрового потенціалу для розвитку
Технологічні інновації	Модернізація виробничих процесів та ресурсозбереження	Енергоощадні технології, сучасна техніка, оптимізація посівів	Зниження собівартості, підвищення врожайності	Стабільне та ефективне виробництво
Стратегічна диверсифікація	Розширення джерел доходу та ринкових можливостей	Переробка продукції, нішеві культури, кооперація, брендинг	Зменшення ринкових ризиків	Довгострокове зростання та стійкість бізнесу

Аналіз таблиці 3.3 свідчить, що впровадження інноваційних інструментів антикризового менеджменту в діяльність ПОСП «Батьківщина» охоплює комплексні заходи у ключових напрямках: цифровізація управління, фінансові та організаційні інновації, управління персоналом, технологічне оновлення та стратегічна диверсифікація.

Цифровізація розглядається як базовий елемент антикризового управління, оскільки забезпечує підвищення рівня керованості підприємства, прозорості господарських процесів та швидкості ухвалення управлінських рішень. Для ПОСП «Батьківщина» доцільним є впровадження комплексу цифрових інструментів, зокрема ERP-системи, що дозволяє здійснювати комплексний облік витрат, доходів, запасів і фінансових потоків. Використання GPS-моніторингу та елементів точного землеробства забезпечує контроль за витратами пального, насіння та засобів захисту рослин, сприяючи раціональному використанню

ресурсів. Застосування аналітики даних (Big Data) створює можливості для прогнозування врожайності, оцінки фінансових ризиків і своєчасного виявлення кризових тенденцій. Важливим напрямом є також використання цифрових платформ для ефективної взаємодії з постачальниками та покупцями, що підвищує прозорість збутових і закупівельних операцій. У результаті впровадження цифрових рішень досягається зниження витрат, мінімізація фінансових втрат та забезпечується оперативне реагування на кризові відхилення, що суттєво підсилює антикризовий потенціал підприємства.

Фінансові інновації та управління ризиками є важливим складником антикризового менеджменту, оскільки спрямовані на формування гнучкої фінансової моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах нестабільності ринкового середовища. Для ПОСП «Батьківщина» доцільним є застосування диверсифікованого підходу до залучення фінансових ресурсів, зокрема шляхом використання державних програм підтримки, грантового фінансування та аграрних розписок.

Важливу роль відіграє впровадження системи бюджетування та сценарного фінансового планування, що передбачає розробку оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв розвитку, дозволяючи завчасно оцінювати можливі фінансові ризики та наслідки управлінських рішень. Ефективним інструментом мінімізації ризиків є страхування врожаю та ключових виробничих ризиків, що знижує ймовірність значних фінансових втрат у разі несприятливих умов. Додатково створення резервного (антикризового) фонду підприємства забезпечує фінансову подушку безпеки для підтримання платоспроможності у кризових ситуаціях. У сукупності реалізація зазначених заходів сприяє стабілізації грошових потоків, підвищенню фінансової стійкості та зменшенню ризику банкрутства підприємства.

Організаційні інновації та управління персоналом відіграють ключову роль у підвищенні адаптивності підприємства до кризових умов і забезпеченні ефективного використання людського капіталу. Для ПОСП «Батьківщина» доцільним є формування антикризової управлінської команди, яка

забезпечуватиме координацію дій та оперативне реагування на внутрішні й зовнішні загрози. Важливим елементом є запровадження гнучкого розподілу функцій і відповідальності між працівниками, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень. Ефективна система мотивації, орієнтована на досягнення конкретних результатів і показників ефективності, дозволить стимулювати зростання продуктивності праці та зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства. Значну увагу слід приділити навчанню працівників цифровим і сучасним технологічним компетенціям, що забезпечить готовність персоналу до впровадження інновацій. Розвиток корпоративної культури, заснованої на інноваційності, відповідальності та командній роботі, сприятиме підвищенню лояльності працівників. У сукупності реалізація зазначених заходів дозволяє знизити управлінські ризики, підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити внутрішню стійкість підприємства в кризових умовах.

Технологічні інновації у виробництві спрямовані на модернізацію виробничих процесів із акцентом на підвищення ресурсоефективності та екологічної стійкості діяльності підприємства. Для ПОСП «Батьківщина» доцільним є впровадження енергоощадних технологій, що дозволить скоротити витрати на енергоресурси та зменшити собівартість продукції. Використання сучасної сільськогосподарської техніки сприятиме підвищенню продуктивності робіт, скороченню втрат і поліпшенню якості виробничих операцій.

Важливим напрямом є оптимізація структури посівів з урахуванням поточної ринкової кон'юнктури та рівня рентабельності окремих культур, що дозволить більш раціонально використовувати земельні ресурси. Перехід до елементів екологічного та кліматично адаптованого землеробства забезпечить зниження негативного впливу на довкілля та підвищить стійкість виробництва до погодних ризиків. У сукупності реалізація цих заходів дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити врожайність і забезпечити стабільність виробничої діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Стратегічна диверсифікація та ринкова адаптація спрямовані на розширення джерел доходу підприємства й зменшення його залежності від одного виду продукції або окремого ринку збуту. Для ПОСП «Батьківщина» важливим напрямом є диверсифікація продукції шляхом розвитку переробки сільськогосподарської сировини та впровадження нішевих культур, що характеризуються вищою доданою вартістю. Вихід на нові канали реалізації, зокрема локальні ринки та контрактні форми збуту, дозволить стабілізувати обсяги продажу та знизити ризики цінових коливань. Розвиток кооперації з іншими аграрними підприємствами сприятиме об'єднанню ресурсів, зменшенню витрат і підвищенню ринкової сили учасників. Важливу роль відіграє формування власного бренду продукції, що дозволить підвищити впізнаваність підприємства та довіру споживачів. У результаті реалізації зазначених заходів забезпечить зниження ринкових ризиків, зростання конкурентоспроможності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Кожний із цих напрямів забезпечує конкретний антикризовий ефект – від зниження витрат і оптимізації виробничих процесів до підвищення фінансової стійкості та продуктивності праці. Упровадження цифрових технологій і сучасних методів управління дозволяє підвищити прозорість процесів і швидкість прийняття рішень, а фінансові інновації сприяють стабілізації грошових потоків та зниженню ризику банкрутства. Організаційні зміни та розвиток людського капіталу підвищують внутрішню керованість підприємства, рівень мотивації персоналу та сприяють формуванню довгострокового кадрового потенціалу. Це забезпечує узгодженість дій між підрозділами та підвищує відповідальність працівників за кінцеві результати діяльності. У підсумку підприємство отримує можливість більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати стратегічні цілі.

Технологічні інновації, спрямовані на модернізацію виробництва та ресурсозбереження, забезпечують зниження собівартості та підвищення врожайності, тоді як стратегічна диверсифікація дозволяє зменшити залежність від коливань ринку та розширити джерела доходу. У сукупності ці заходи

створюють систему, здатну не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Таким чином, комплексне впровадження інноваційних підходів є ключовим елементом сучасного антикризового менеджменту та основою довгострокової стратегії розвитку ПОСП «Батьківщина».

3.3 Економічна доцільність впровадження інноваційних змін

Запропоновані інноваційні підходи формують цілісну та взаємопов'язану систему антикризового менеджменту ПОСП «Батьківщина», спрямовану на підвищення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Реалізація цієї системи забезпечує своєчасне й оперативне реагування на кризові виклики та мінімізує їх негативний вплив на господарську діяльність, а впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню економічної ефективності використання ресурсів і результативності управлінських процесів. Крім того, одночасно створюються передумови для довгострокового та сталого стратегічного розвитку підприємства. У результаті кризові явища розглядаються не лише як загроза, а також як можливість для інноваційних змін і подальшого зростання підприємства.

Розрахуємо вплив впровадження інноваційних змін на фінансово-економічний стан підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати оптимізації оборотних активів і грошових коштів

Показник	2024 факт	Після впровадження	Цільовий рівень
1	2	3	4
Абсолютна ліквідність	0,00	0,08	0,15–0,20

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Швидка ліквідність	0,07	0,25	$\geq 0,7$
Коефіцієнт покриття	1,79	2,10	2,2–2,5
Маневреність ВОК	0,43	0,55	$\geq 0,6$
Частка запасів в оборотних активах	0,96	0,85	$\leq 0,75$
Фінансова стійкість	критична	Допустима	Стабільна

Дані таблиці 3.4 свідчать, що впровадження інноваційних змін матиме позитивний вплив на фінансово-економічний стан ПОСП «Батьківщина». Після оптимізації оборотних активів та грошових коштів спостерігається суттєве зростання показників абсолютної та швидкої ліквідності, що означає підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт покриття наближається до нормативного рівня, що вказує на покращення платоспроможності та фінансової гнучкості. Зростання маневреності власного оборотного капіталу свідчить про підвищення можливостей оперативного перерозподілу фінансових ресурсів. Зменшення частки запасів в оборотних активах означає скорочення імобілізації коштів та прискорення їх обігу. Загалом фінансова стійкість підприємства переходить із критичного у допустимий стан, що створює передумови для досягнення стабільного рівня у середньостроковій перспективі.

Щоб закріпити перехід від кризового до допустимого рівня фінансової стійкості та забезпечити її подальше зростання до стабільного (нормативного) стану, ПОСП «Батьківщина» доцільно реалізувати комплексну поетапну систему управлінських, фінансових і стратегічних заходів. Такий підхід має ґрунтуватися на принципах системності, послідовності та адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що детально висвітлено в працях [68-72]. Реалізація заходів повинна здійснюватися з урахуванням наявних ресурсних обмежень і

реального фінансово-економічного стану підприємства. Важливим є поєднання короткострокових антикризових дій із середньо- та довгостроковими стратегічними рішеннями. Це дозволить не лише стабілізувати поточну діяльність, але й створити основу для сталого розвитку та зниження фінансових ризиків у майбутньому. У зв'язку з цим доцільним є застосування логічно структурованого та науково обґрунтованого алгоритму дій, який забезпечить контрольованість процесу та ефективність досягнення запланованих результатів. Перерахуємо покрокову етапність виконання даного алгоритму (рисунок 3.4).

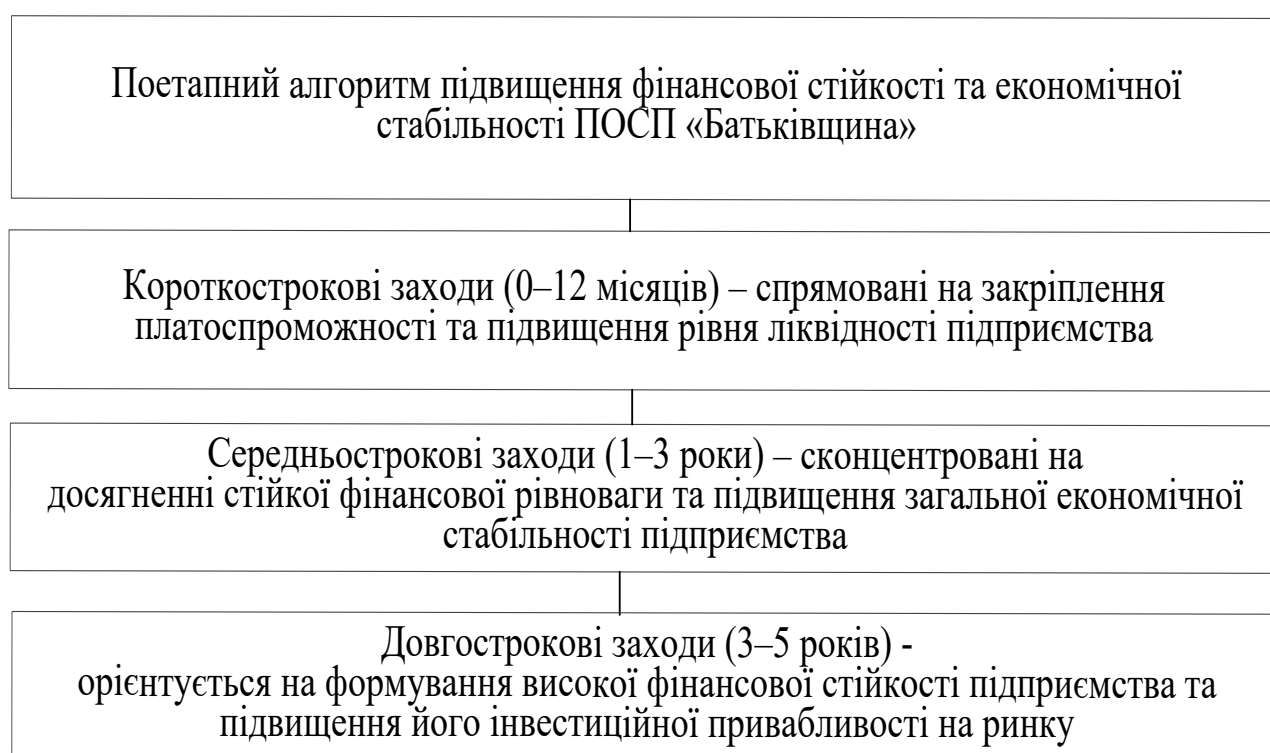


Рисунок 3.4 - Поетапний алгоритм підвищення фінансової стійкості та економічної стабільності ПОСП «Батьківщина»

1 Короткострокові заходи (0–12 місяців) – спрямовані на закріплення платоспроможності та підвищення рівня ліквідності підприємства.

У межах першого етапу доцільно зосередити увагу на посиленні управління грошовими потоками шляхом упровадження платіжного календаря та систематичного, зокрема щотижневого, контролю руху коштів. Пріоритетне спрямування наявних фінансових ресурсів на покриття найбільш критичних

зобов'язань дозволить уникнути касових розривів і знизити ризик прострочених платежів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню коефіцієнта абсолютної ліквідності до рівня 0,1–0,2, що відповідатиме мінімально допустимим нормативам.

Важливим напрямом короткострокових дій є оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості. Скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості, перехід на систему передоплати або короткострокових контрактів із покупцями, а також реструктуризація кредиторської заборгованості дозволять збалансувати грошові надходження та виплати. Очікуваним результатом стане нормалізація співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості на рівні, близькому до одиниці, що позитивно вплине на фінансову стабільність підприємства.

Окрему увагу на даному етапі слід приділити управлінню запасами як ключовому елементу оборотних активів. Зниження частки запасів в їх загальній структурі з 0,85 до 0,70–0,75 за рахунок оптимізації складських залишків та впровадження елементів системи Just-in-Time дозволить вивільнити оборотні кошти. У результаті зросте маневреність оборотного капіталу та покращиться здатність підприємства оперативно реагувати на фінансові потреби.

2 Середньострокові заходи (1–3 роки) – сконцентровані на досягненні стійкої фінансової рівноваги та підвищення загальної економічної стабільності підприємства.

На цьому етапі пріоритетним завданням є зміцнення власного капіталу підприємства. Це передбачає спрямування частини прибутку на його капіталізацію, формування резервного та інвестиційного фондів, а також оновлення основних засобів за рахунок власних джерел. Завдяки таким заходам очікується підвищення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами до рівня $\geq 1,0$ та маневреності власного капіталу до $\geq 0,6$, що забезпечить фінансову стійкість і гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові зміни.

Не менш важливим є підвищення рентабельності діяльності. Досягнення цього передбачає перегляд структури витрат, відмову від низькорентабельних напрямів та розвиток продукції з вищою доданою вартістю, зокрема шляхом переробки. Реалізація цих заходів сприятиме стабільному зростанню чистого прибутку та формуванню внутрішніх джерел фінансування для подальших інвестицій.

Додатково доцільно проводити диверсифікацію джерел доходу підприємства. Впровадження нішевих культур, укладання довгострокових контрактів із покупцями та налагодження кооперації з переробними підприємствами дозволить зменшити фінансові ризики та коливання доходів. Це створює умови для стабільного середньострокового розвитку та зміцнює позиції підприємства на ринку.

3 Довгострокові заходи (3–5 років) - орієнтується на формування високої фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості на ринку.

На цьому етапі пріоритетним завданням є стратегічне фінансове планування, що передбачає впровадження комплексної фінансової стратегії розвитку, сценарне планування з урахуванням ризиків агропромислового комплексу та реалізацію інвестиційних проєктів із чіткими показниками окупності. Такий підхід дозволяє не лише прогнозувати майбутні фінансові потоки, але й ефективно управляти ризиками, забезпечуючи стабільне зростання підприємства.

Інституціоналізація антикризового управління передбачає створення постійної системи ризик-менеджменту, регулярний фінансовий моніторинг та раннє виявлення потенційних загроз фінансовій стійкості. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішні проблеми, мінімізуючи негативний вплив кризових явищ.

Додатково значну увагу слід приділити підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Для цього необхідно забезпечити прозору фінансову звітність, стабільні фінансові показники та залучення зовнішніх

ресурсів через гранти, державні програми підтримки та інвестиції. Реалізація цих заходів сприятиме залученню дешевого капіталу, підвищенню кредитоспроможності та створенню надійної бази для довгострокового розвитку.

Висновки за розділом 3

У розділі було обґрунтовано необхідність удосконалення антикризового управління сільськогосподарського підприємства ПОСП «Батьківщина» із використанням інноваційних підходів. Проведений аналіз показав, що традиційні методи управління в умовах високої економічної нестабільності та ризиків АПК є недостатньо ефективними, а сучасні виклики (коливання ринкових цін, зростання витрат на виробництво, логістичні перебої та нестабільність фінансового середовища) потребують інтегрованих, гнучких та адаптивних рішень. Впровадження інноваційних підходів дозволяє комплексно підвищити стійкість підприємства та його конкурентоспроможність через:

- цифровізацію управлінських процесів для оперативного моніторингу, точного планування та скорочення операційних витрат;
- застосування інноваційних фінансових механізмів для стабілізації грошових потоків, зниження вартості капіталу та забезпечення безперервності виробництва;
- використання проактивних моделей менеджменту для попередження кризових ситуацій і зменшення їх негативних наслідків;
- впровадження гнучких організаційно-управлінських моделей, що прискорюють прийняття рішень і підвищують адаптивність підприємства;
- технологічні інновації у виробництві та управлінні людським капіталом, які підвищують продуктивність, точність операцій, якість продукції та ефективність використання ресурсів.

У підсумку створено комплексну систему антикризового менеджменту, яка забезпечує не лише здатність підприємства ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а й використовувати кризові явища як джерело інновацій та стратегічного розвитку. Така інтеграція технологічних, фінансових, організаційних і людських інновацій формує надійну основу для довгострокової фінансової стійкості, підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства на ринку.

Аналіз та систематизація інноваційних інструментів антикризового менеджменту свідчать, що їх комплексне впровадження в діяльність ПОСП «Батьківщина» дозволяє значно підвищити стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ризиків, забезпечити оперативне реагування на зміни ринкового середовища та підвищити ефективність управлінських рішень. Цифровізація управління, завдяки впровадженню ERP-систем, GPS-моніторингу та елементів точного землеробства, забезпечує не лише прозорість господарських процесів і оперативний контроль, але й можливість прогнозування кризових ситуацій та своєчасного коригування виробничих і фінансових планів.

Фінансові інновації, включаючи системи бюджетування, сценарне планування, страхування врожаю та формування резервного фонду, сприяють стабілізації грошових потоків, підвищенню платоспроможності підприємства та зниженню ризику банкрутства у кризових умовах. Організаційні зміни та ефективне управління персоналом, зокрема створення антикризової команди, гнучкий розподіл функцій, системи мотивації та розвиток цифрових компетенцій працівників, формують високопрофесійний людський капітал, підвищують внутрішню керованість і зміцнюють корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність та інноваційність.

Технологічні інновації, спрямовані на модернізацію виробничих процесів та ресурсозбереження, дозволяють підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та оптимізувати використання земельних і енергетичних ресурсів. Водночас стратегічна диверсифікація діяльності, включаючи розвиток переробки сільськогосподарської продукції, впровадження нішевих культур,

розширення каналів збуту та формування власного бренду, сприяє зниженню ринкових ризиків, підвищенню доходів та зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку.

У сукупності реалізація зазначених інноваційних підходів створює комплексну антикризову систему, здатну не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, фінансової та виробничої стійкості, а також формування довгострокового кадрового потенціалу. Таким чином, впровадження інноваційних інструментів є ключовим елементом сучасного антикризового менеджменту та основою ефективної стратегії розвитку ПОСП «Батьківщина», що дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та успішно реалізовувати стратегічні цілі.

Аналіз економічної доцільності впровадження інноваційних змін у діяльність ПОСП «Батьківщина» свідчить, що реалізація запропонованих заходів суттєво підвищує фінансово-економічну стабільність підприємства та створює передумови для його сталого розвитку. Оптимізація оборотних активів і грошових коштів дозволяє підвищити ліквідність, покращити платоспроможність та маневреність власного капіталу, а також знизити частку запасів у загальній структурі активів. В результаті фінансова стійкість підприємства переходить із критичного у допустимий стан, що забезпечує контрольованість ризиків та ефективність управлінських рішень.

Запропонована поетапна система впровадження інноваційних заходів, що включає коротко-, середньо- та довгострокові дії, дозволяє не лише стабілізувати поточну діяльність, а й забезпечити поступове підвищення фінансової стійкості до стабільного рівня. Короткострокові заходи спрямовані на підвищення ліквідності та оптимізацію оборотних коштів, середньострокові – на зміцнення власного капіталу, підвищення рентабельності та диверсифікацію джерел доходу, а довгострокові – на формування системного антикризового управління, стратегічне фінансове планування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Таким чином, економічна доцільність впровадження інноваційних змін полягає у забезпеченні комплексного ефекту: стабілізації фінансового стану, підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні ризиків та створенні умов для довгострокового стратегічного розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволяє ПОСП «Батьківщина» не лише адаптуватися до кризових явищ, але й ефективно використовувати їх як стимул для модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої, інноваційно орієнтованої бізнес-моделі.

Висновки

Антикризове управління є невід’ємною складовою ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства ПОСП «Батьківщина» в умовах економічної нестабільності, коливання ринкових цін та високих ризиків агропромислового комплексу. Аналіз діяльності підприємства за період 2021–2024 рр. виявив суттєві проблеми, що загрожують його фінансовій стабільності та конкурентоспроможності.

Основними викликами стали різке зниження загальної виручки, зменшення обсягів виробництва рослинницької продукції, незначне падіння продукції тваринництва при структурних змінах галузей, а також низька ефективність використання трудових та основних виробничих ресурсів. Особливо критичними виявилися зниження продуктивності праці у рослинництві та нераціональне збільшення чисельності персоналу, що призвело до додаткових витрат та підвищення собівартості продукції. Аналіз фондів показав недостатнє оновлення основних засобів та підвищену капіталомісткість, а фінансові показники свідчать про критичну ліквідність, збитковість та обмежену маневреність ресурсів.

Водночас проведене дослідження демонструє, що сучасні виклики в аграрному секторі вимагають інтегрованого, системного та інноваційного підходу до антикризового управління.

Традиційні методи управління, які орієнтовані переважно на стандартні планові процедури, жорсткі ієрархічні структури та пасивне реагування на зміни, у сучасних умовах нестабільності фінансового середовища, різких коливань ринкових цін, непередбачуваних змін попиту та технологічного оновлення виявляються недостатньо ефективними. Вони не дозволяють оперативно адаптувати виробничі та фінансові процеси до швидкозмінних умов, своєчасно передбачати ризики або ефективно використовувати наявні ресурси. Через це підприємство, що спирається лише на традиційні підходи, стикається з низькою гнучкістю, падінням продуктивності, збільшенням витрат та зниженням

конкурентоспроможності, що особливо критично в аграрному секторі, де економічні, природні та ринкові фактори можуть швидко змінюватися.

Впровадження інноваційних підходів, цифрових технологій та проактивного менеджменту дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові явища, а й перетворювати їх на джерело стратегічного розвитку. Зокрема, цифровізація управлінських процесів за допомогою ERP-систем, GPS-моніторингу та елементів точного землеробства забезпечує прозорість господарських процесів, точне планування та можливість прогнозування кризових ситуацій.

Фінансові інновації, такі як системи бюджетування, сценарне планування, страхування врожаю та формування резервного фонду, сприяють стабілізації грошових потоків, підвищенню платоспроможності та зниженню ризику банкрутства у кризових умовах. Організаційні зміни, включно зі створенням антикризової команди, гнучким розподілом функцій та розвитком цифрових компетенцій персоналу, формують високопрофесійний людський капітал, підвищують внутрішню керованість та зміцнюють корпоративну культуру, орієнтовану на інноваційність і відповідальність. Технологічні інновації у виробництві та управлінні ресурсами дозволяють підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та оптимізувати використання земельних і енергетичних ресурсів.

Крім того, стратегічна диверсифікація діяльності підприємства, яка передбачає не лише розвиток переробки сільськогосподарської продукції, впровадження нішевих культур, розширення каналів збуту та формування власного бренду, а й системне вдосконалення виробничих та маркетингових стратегій, сприяє значному зниженню ринкових ризиків, підвищенню фінансових доходів, зміцненню конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечує більшу стійкість до коливань кон'юнктури та сезонних факторів.

Водночас запровадження поетапної системи впровадження інноваційних заходів, що включає короткострокові, середньострокові та довгострокові дії,

дозволяє не лише стабілізувати поточний фінансовий стан підприємства, а й комплексно оптимізувати оборотні активи, виробничі ресурси та використання трудового потенціалу. Це сприяє підвищенню ліквідності, рентабельності, ефективності використання власного капіталу, а також забезпечує більш збалансований розподіл фінансових і матеріальних потоків між різними підрозділами та процесами підприємства.

Така системна модель управління створює основу для формування інтегрованої структури стратегічного антикризового менеджменту, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, забезпечувати безперервність виробничих і фінансових процесів та оптимізувати ризики у всіх напрямках діяльності. Крім того, впровадження цієї системи стимулює розвиток інноваційного потенціалу підприємства, підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища, сприяє вдосконаленню організаційної структури та управлінських процесів. В результаті створюються стійкі умови для довгострокового сталого розвитку, зміцнення фінансової стабільності, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також забезпечується поступове формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, професіоналізм та стратегічну відповідальність.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний економічний ефект, який проявляється у багатьох взаємопов'язаних аспектах діяльності підприємства: стабілізації фінансового стану шляхом підвищення ліквідності та оптимізації оборотних коштів, підвищенні ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів завдяки впровадженню сучасних технологій і вдосконаленню управлінських процесів, зниженні операційних, ринкових та виробничих ризиків через диверсифікацію діяльності та проактивне антикризове управління, а також створенні сприятливих умов для довгострокового стратегічного розвитку, забезпечення стабільного зростання доходів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Інноваційний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, використовувати кризові явища як стимул для модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності, а також формувати стійку, інноваційно орієнтовану бізнес-модель.

Отже, комплексна система антикризового управління, інтегрована з інноваційними технологіями, цифровими рішеннями та стратегією розвитку персоналу, створює надійну основу для стабільного функціонування та сталого розвитку ПОСП «Батьківщина». Вона дозволяє підприємству не лише ефективно протистояти поточним і потенційним кризам, а також забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та стратегічний ріст в умовах нестабільного ринкового та економічного середовища.

Список використаних джерел

- 1 Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
- 2 Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
- 3 Венгерська Н. С., Калантарова А. Р. Експортний потенціал харчової промисловості України. Економіка розвитку. 2014. № 4. С. 15–18.
- 4 Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Анти кризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
- 5 Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 366 с.
- 6 Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
- 7 Чернишова Є. Р., Гузій Н. В., Ляхоцький В. П. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів після дипломної педагогічної освіти. Університет менеджменту освіти, 2014. 230 с.
- 8 Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- 9 Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 256 с.
- 10 Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
- 11 Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

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

13 Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.

14 Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1. С. 52–58.

15 Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. No2. С. 171-176.

16 Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.

17 Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 20. С. 60-62.

18 Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

19 Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.

20 Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL: http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.

21 Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.

22 Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

- 23 Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
- 24 Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. №11. С. 90-96.
- 25 Bundy J., Pfarrer m. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
- 26 Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.
- 27 Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
- 28 Резнік, Н. П., Костилян В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.
- 29 Андренко-Тюріна Н.М., Краватка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 448 с.
- 30 Борзенко В.І Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. 232 с.
- 31 Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
- 32 Долінський Л. Б. Фінансовий ризик- менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ». 2022. 132 с.
- 33 Лактіонова О.А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
- 34 Мороз В. М. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
- 35 Література: 1. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. URL: 10.32702/2306 6792.2020.21.53

- 36 Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. К. : Либідь, 2004. 448 с.
- 37 Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Актуальні питання економічних наук. 2025. №18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
- 38 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
- 39 Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н., Беззубко Б. Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2025. №3 (117). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873_2025-3-28
- 40 Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці: збір. наук. праць. Київ: Національний авіаційний університет. 2019. №4 (72). URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.
- 41 Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf.
- 42 Про інноваційну діяльність: закон України від 04.07.2007 р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями). Офіційний сайт Верховної Ради. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
- 43 Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. Економічний аналіз. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.

44 Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/30.pdf.

45 Єрмак С. О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». Економіка. Фінанси. Право, 2017. № 1 (8). С. 42-46

46 Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Еко номічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.

47 Халатур С. М., Павлова Г. Є., Качула С. В., Сітало Л. О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. Агросвіт. 2022. №2. URL: 10.32702/2306&6792. 2022.2.10

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

49 Токарев О.М. Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf.

50 Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. № 5. С. 114–117.

51 Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.

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

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

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

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

56 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>

57 Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

58 Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми : ВТД, 2010. 334 с.

59 Мойсеєнко І.П. Інвестування : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 490 с.

60 Антоненко Е. В., Гарафонов О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 110-116.

61 Могильна Л.М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 346-351.

62 Чернецька О.В. Теоретичні аспекти функціонування системи управління фінансовими результатами аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. № 149. С. 295–302.

63 Еволюційні аспекти змістової характеристики інвестицій як економічної категорії. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=6010&chapter=1>.

64 Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.

65 Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Кваша Т.К. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка. УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.

66 Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В., Кочеткова О.П. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 95 с.

67 Курс валют на 31 грудня 2024. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/2024-12-31/>. 6.

68 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.

69 Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.

70 Павлова І.В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства. Логістика. 2014. № 690. С. 752–755.

71 Білик М.Д. Методи фінансового планування і прогнозування в управлінні фінансами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 9. С. 79–84.

72 Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз. Львів, 2013 URL: http://pidruchniki.com/1584072013120/ekonomika/ekonomichniy_analiz.

73 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.

74 Федосов Б.А. Методи і стратегії управлінських рішень за умов невизначеності та обмеженої інформації. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : tezi-sntk-85_2025.pdf

75 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.

76 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.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством»

автора: ФЕДОСОВ Богдан Анатолійович
(ПІБ автора повністю)

містить 8,07 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом


(підпис)

Ганна ОБРУЧ

25.12.2025 р.