

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Антикризове управління
суб'єкта господарювання

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕЗ-
ВН.4

Спеціальності 076 Підприємство
(код і найменування спеціальності)
та торговля

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємств
коєктив. Е.О.

Керівник Кішко С.Г.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Миченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Факультет бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Бізнес та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 Підприємство та торгівля
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ткаченко А. М.

« _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Косікова Єлизавета Олегівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Антикризове управління суб'єкту господарства

керівник проєкту (роботи) Кубко С. Г., д.т.н., доц.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » 10 » 20 25 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.25

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукові праці, статистичні дані ТОВ «АПК Наєшанка»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні засади антикризового управління суб'єкту господарства; діагностичний рівень кризового стану ТОВ «АПК Наєшанка»; урештешення антикризового управління ТОВ «АПК Наєшанка»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

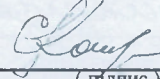
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Кібіко С.Г., доцент		

7. Дата видачі завдання « 04 » 09 2025 року.

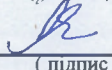
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1.	Узгодження завдання	10.09.25	
2.	Огляд наукових джерел	25.09.25	
3.	Виконання 1-го розділу	28.10.25	
4.	Виконання 2-го розділу	14.11.25	
5.	Виконання 3-го розділу	04.12.25	
6.	Перевірка на плагиат	06.12.25	
7.	Формоконтроль та корекція на кафедру	10.12.25	

Студент(ка)

 Емзалеїськова
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

 Сергій Кібіко
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи 129 сторінок. Робота налічує 69 найменувань, додатків на 12 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 104 сторінках і містить 16 таблиць, 7 рисунків.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів антикризового управління суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «АПК Насташка». Актуальність теми зумовлена нестабільністю економічного середовища, зростанням ризиків функціонування аграрних підприємств в умовах воєнних викликів та потребою у формуванні ефективних механізмів відновлення й розвитку в процесі післявоєнної трансформації економіки України.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність аграрного підприємства ТОВ «АПК Насташка», а предметом – система антикризового управління, а також методи, інструменти й стратегічні підходи до запобігання, локалізації та подолання кризових явищ.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад антикризового управління суб'єктом господарювання та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового менеджменту на прикладі ТОВ «АПК Насташка».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та значення антикризового управління підприємством у сучасних умовах.
2. Проаналізувати методологічні підходи до діагностики кризового стану суб'єктів господарювання.
3. Дослідити закордонний досвід антикризового управління та визначити можливості його адаптації в Україні.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АПК Насташка».
5. Провести аналіз рівня кризового стану підприємства в умовах воєнного стану.
6. Оцінити ефективність діючої системи антикризового управління на підприємстві.
7. Запропонувати та обґрунтувати антикризову стратегію розвитку ТОВ «АПК Насташка».
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів і сформулювати практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод пізнання для розкриття сутності антикризового управління; аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень і підходів; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; методи економічної діагностики – для визначення рівня кризового стану; SWOT-аналіз, матриця BCG та інші інструменти стратегічного аналізу – для розробки та обґрунтування антикризової стратегії; метод прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА, ДІАГНОСТИКА КРИЗИ, ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Сутність та значення антикризового управління підприємством	9
1.2. Методологічні підходи до діагностики кризового стану суб'єкта господарювання.....	17
1.3. Закордонний досвід антикризового управління та можливості його адаптації в Україні	32
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «АПК НАСТАШКА»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АПК Насташка»	41
2.2. Аналіз рівня кризового стану суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану в Україні.....	51
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління на ТОВ «АПК Насташка»	61
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АПК НАСТАШКА».....	73
3.1. Перспективи розвитку суб'єкта господарювання в умовах післявоєнного відновлення.....	73
3.2. Розробка антикризової стратегії ТОВ «АПК Насташка»	87
3.3. Оцінка ефективності запропонованої антикризової стратегії для аграрного підприємства.....	97
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання в Україні характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, загостреної воєнними подіями, трансформацією ринкових відносин та глобальними викликами. Поглиблення кризових явищ в економіці виявляється у зниженні ділової активності, розриві логістичних ланцюгів, дефіциті фінансових ресурсів, зростанні виробничих витрат та зниженні конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах здатність господарюючих суб'єктів своєчасно ідентифікувати загрози, діагностувати рівень кризового стану та формувати дієві стратегії подолання криз набуває вирішального значення. Саме антикризове управління постає як інструмент забезпечення стабільності, збереження виробничого та кадрового потенціалу, а також формування передумов для післявоєнного відновлення і сталого розвитку.

Для агропромислового комплексу, який є однією з ключових галузей економіки України та стратегічною основою продовольчої безпеки, питання ефективної організації антикризового управління набуває особливої ваги. Аграрні підприємства, зокрема ТОВ «АПК Насташка», відчують вплив не лише макроекономічних факторів та військово-політичних ризиків, а й природно-кліматичних умов, коливань кон'юнктури світових ринків і внутрішніх інституційних обмежень. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління кризовими процесами, адаптованого до специфіки галузі. Особливістю аграрного виробництва є висока капіталомісткість, сезонність, залежність від природних факторів та обмежені можливості швидкої диверсифікації діяльності, що істотно ускладнює процес антикризового управління. У таких умовах зростає роль фінансового планування, маркетингової гнучкості та раціонального використання ресурсного потенціалу, що потребує науково обґрунтованих управлінських рішень.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів антикризового управління суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ

«АПК Насташка». При проведенні дослідження використовувались теоретичні матеріали, підручники та навчальні посібники, періодичного друку, статистичні данні, інформація інтернет-сайтів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Предмет дослідження є теоретико-методологічні підходи та практичні механізми діагностики і реалізації антикризового управління на прикладі діяльності ТОВ «АПК Насташка».

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування економічної кризи та антикризового управління, систематизовано чинники виникнення кризових процесів і розглянуто сучасні методи діагностики кризового стану підприємств. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АПК Насташка» та визначено ключові проблеми у сфері управління ресурсами, маркетингу й ефективності використання виробничого потенціалу.

На основі результатів діагностики розроблено антикризову стратегію підприємства, спрямовану на вдосконалення товарної, цінової та збутової політики, диверсифікацію каналів реалізації та посилення маркетингових комунікацій. Ефективність запропонованих заходів підтверджено прогнозними розрахунками фінансово-економічних показників.

Практична значущість дослідження. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи управління кризовими процесами в аграрних підприємствах України. Запропоновані антикризові стратегії та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності господарської діяльності, зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «АПК Насташка». Більш широко, напрацювання роботи можуть стати основою для формування комплексних програм антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах у контексті післявоєнного відновлення економіки України.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання розроблених антикризових підходів у діяльності аграрних підприємств з метою

підвищення їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Структура роботи: вступ, три розділи з підрозділами, висновки та список використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та значення антикризового управління підприємством

У практиці провідних компаній розвинених країн антикризове управління розглядається як невід'ємний елемент загальної системи менеджменту підприємства. Воно являє собою комплекс організаційних, фінансових та управлінських заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ, а також на своєчасне реагування у випадку їх прояву. Важливою особливістю є те, що антикризова діяльність у таких компаніях реалізується безперервно – починаючи з моменту створення підприємства і протягом усього його життєвого циклу, що забезпечує стійкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Для вітчизняних підприємств впровадження дієвої системи антикризового управління постає як необхідна умова не лише збереження стабільності, а й подальшого розвитку. Регулярне застосування антикризових механізмів дає змогу вибудовувати ефективну управлінську модель, яка мінімізує ризики дестабілізації та підвищує здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності [6; 53].

Водночас усвідомлення підприємствами значення антикризового управління та його інтеграції у стратегічний менеджмент залишається актуальною науковою і практичною проблемою. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на адаптацію зарубіжного досвіду до національних реалій, формування сучасних моделей управління та удосконалення механізмів реагування на кризові ситуації в українських аграрних і промислових компаніях.

Сучасна економічна література містить значний масив праць, присвячених проблематиці антикризового управління. Вагомий внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів цієї сфери здійснили українські науковці,

серед яких варто відзначити Б. Ватченка [5], О. Гудзь [14], У. Дідух [34], І. Спіфанову [17], Н. Захаренко [18], Л. Лігоненка [27], А. Марачевську [31], О. Терещенка [54], М. Тимошенко [55], Р. Шаранова [61] та інших дослідників.

Наукові розвідки охоплюють широкий спектр питань: від аналізу теоретичних засад і механізмів виникнення кризових ситуацій до розроблення методичних підходів та практичних інструментів стабілізації діяльності підприємств. Особлива увага приділяється питанням подолання наслідків криз і розробці заходів, спрямованих на відновлення їхньої конкурентоспроможності.

Водночас у науковій дискусії зберігається відсутність єдності щодо визначення сутності антикризового управління, що значно ускладнює формування комплексної системи заходів із попередження та подолання кризових явищ. Крім того, недостатньо дослідженими залишаються особливості реалізації антикризових стратегій на різних етапах життєвого циклу підприємства. У зв'язку з цим актуальним постає завдання формування сучасного термінологічного апарату антикризового управління та поглибленого вивчення специфіки його застосування залежно від стадії розвитку підприємства.

Глобальна економічна криза суттєво загострила фінансові проблеми українських підприємств, які зумовлені як макроекономічними чинниками (військові дії, політична нестабільність, недосконалість законодавства, поширені неплатежі, скорочення обсягів виробництва), так і внутрішніми проблемами самих суб'єктів господарювання (неефективна маркетингова політика, нераціональне використання ресурсного потенціалу, недоліки у виробничому менеджменті, дисбаланс фінансових потоків тощо). Одним із найгостріших наслідків кризи для багатьох підприємств стало банкрутство, яке виступає фінальною фазою розвитку фінансової дестабілізації, що виникає через помилки у розпорядженні ресурсами, прорахунки у фінансовій політиці та недостатню стійкість до впливу чинників мікро- та макросередовища. Подібні процеси неминуче призводять до загострення соціально-економічних проблем у суспільстві.

З метою узагальнення та наочного представлення сукупності причин, що зумовлюють виникнення кризових явищ у діяльності вітчизняних підприємств, доцільно систематизувати основні внутрішні та зовнішні фактори кризового розвитку. Їх взаємозв'язок і вплив на функціонування суб'єктів господарювання в Україні подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Фактори, що спричиняють виникнення криз на підприємствах України

Джерело: узагальнено автором

Представлена на рис. 1.1 сукупність факторів свідчить про багатофакторний та взаємопов'язаний характер кризових явищ у діяльності

підприємств України. Поєднання внутрішніх управлінських дисбалансів і зовнішніх економічних та інституційних впливів формує передумови для виникнення фінансової нестабільності, зниження конкурентоспроможності та втрати платоспроможності суб'єктів господарювання. Така ситуація зумовлює необхідність переходу від фрагментарного реагування на кризові прояви до впровадження системного антикризового управління.

Сьогодні значна частина підприємств перебуває у стані кризового розвитку, що робить пріоритетними завданнями управління попередження кризових явищ і формування стратегій виходу з них [4]. Попри відсутність єдиної наукової позиції щодо сутності антикризового управління, дослідники сходяться на думці, що воно є специфічним напрямом менеджменту, який потребує застосування особливих методів, інструментів і організаційних форм. Різноманіття підходів до визначення поняття «антикризове управління підприємством» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Інтерпретація поняття «антикризове управління підприємством» у науково-економічній літературі

Джерело	Визначення
1	2
С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [40]	Антикризове управління розглядається як цілісна система менеджменту підприємства, що ґрунтується на комплексному та системному підходах. Його мета полягає у запобіганні й подоланні негативних явищ у діяльності підприємства шляхом розробки та впровадження стратегічно орієнтованих заходів, які забезпечують можливість подолання тимчасових труднощів і збереження ринкових позицій.
В. Оліярник, У. Дідух [34]	Це цільовий комплекс дій, спрямованих на своєчасне виявлення ознак кризи, їх оперативне усунення та профілактику банкрутства, що забезпечує відновлення функціонування та життєздатності підприємства.
І.О. Ахновська [2]	Під антикризовим управлінням розуміють сукупність стратегій і методів фінансового менеджменту, орієнтованих на завчасне виявлення та мінімізацію ризиків фінансових криз, а також на реалізацію заходів з фінансового оздоровлення і попередження банкрутства.
І.В. Шварц [62]	Це процес планування та здійснення управлінських заходів, спрямованих на підтримання і підвищення ключових показників стійкості та розвитку підприємства, у поєднанні з функціонуванням системи моніторингу для аналізу цих показників.
	Антикризове управління визначається як безперервний процес керування підприємством, що включає прогнозування, запобігання,

Продовження табл. 1.1

1	2
О.І. Винокурова [9]	ідентифікацію та подолання кризових явищ на всіх етапах його життєвого циклу. У процес інтегруються різноманітні методи й інструменти, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості підприємства.
Л.С. Ситник [49]	Антикризове управління трактується як система, що передбачає мобілізацію всіх наявних ресурсів підприємства для досягнення його інтенсивного розвитку.
Л. Лігоненко [27]	Це спеціалізована система менеджменту, покликана забезпечити своєчасне виявлення ознак кризових процесів та створення умов для їх подолання з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання банкрутству.

Узагальнення наведених у табл. 1.1 підходів свідчить про складний і багатовимірний характер категорії антикризового управління. У межах наукових концепцій воно трактується як система, процес або спеціалізований напрям управлінської діяльності, орієнтований на забезпечення стабільності функціонування підприємства. Спільною рисою більшості підходів є акцент на превентивному характері антикризового управління, що передбачає не лише подолання вже сформованих кризових явищ, а й своєчасне виявлення потенційних загроз та запобігання їх ескалації.

Зміст антикризового управління розкривається через систему його функцій і завдань. До ключових функцій належать діагностична, превентивна, стабілізаційна та відновлювальна, реалізація яких забезпечує своєчасне реагування на негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Виконання зазначених функцій спрямоване на збереження платоспроможності, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та формування передумов для виходу з кризового стану.

Функціональне наповнення антикризового управління відображає його прикладну спрямованість та визначає механізми впливу на фінансово-економічний стан підприємства. Однією з базових функцій є аналітично-діагностична, яка полягає у систематичному зборі, обробці та інтерпретації інформації про результати господарської діяльності, фінансову стійкість,

ліквідність і платоспроможність підприємства [18]. Реалізація цієї функції забезпечує своєчасне виявлення відхилень від нормативних показників та ранніх ознак кризових процесів.

Превентивна функція антикризового управління спрямована на запобігання розвитку кризових явищ шляхом прогнозування потенційних загроз та формування комплексу попереджувальних управлінських заходів. Вона передбачає оцінювання ризиків, аналіз впливу зовнішнього середовища та розроблення альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням можливих дестабілізаційних факторів.

Важливе місце у системі антикризового управління займає стабілізаційна функція, яка реалізується в умовах уже сформованої кризової ситуації. Її основним завданням є локалізація негативних процесів, стримування фінансових втрат і забезпечення мінімально допустимого рівня безперервності діяльності підприємства. Застосування стабілізаційних заходів дозволяє зменшити глибину кризи та створити умови для подальшого відновлення.

Відновлювальна функція антикризового управління орієнтована на формування передумов виходу підприємства з кризового стану та відновлення його економічного потенціалу. Вона охоплює реалізацію заходів з реструктуризації діяльності, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і відновлення конкурентних позицій на ринку.

Окрім зазначених базових функцій, антикризове управління виконує координаційну та комунікаційну функції, що мають важливе значення в умовах нестабільного економічного середовища. Координаційна функція полягає в узгодженні дій усіх структурних підрозділів підприємства, забезпеченні єдності управлінських рішень та концентрації ресурсів на ключових напрямках подолання кризових явищ. Її реалізація сприяє уникненню фрагментарності управління та підвищує ефективність антикризових заходів.

Комунікаційна функція антикризового управління спрямована на формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків. Вона забезпечує своєчасне інформування персоналу, власників, кредиторів та

інших зацікавлених сторін про поточний стан підприємства, що сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню довіри до управлінських рішень у кризових умовах [18].

Виконання зазначених функцій у сукупності створює організаційні передумови для підвищення керованості підприємства, зміцнення дисципліни виконання рішень та формування адаптивної моделі управління, здатної реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання базових принципів, серед яких провідне місце займають системність, безперервність, адаптивність і своєчасність. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує гнучкість системи менеджменту та знижує ризик переходу кризових явищ у незворотну фазу.

У наукових працях професора Л. Лігоненка поняття «антикризове управління підприємством» трактується з урахуванням особливостей його життєвого циклу. Дослідник підкреслює, що ефективність антикризових рішень у сучасній економіці значною мірою залежить від етапу розвитку підприємства. Сьогодні підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка функціонує в умовах жорсткої конкуренції, що обумовлює необхідність детального аналізу факторів і передумов виникнення кризових явищ. Рівень ризику, ступінь невизначеності, стійкість господарюючого суб'єкта та його потенційні можливості змінюються залежно від фази життєвого циклу [27].

В.С. Домбровський, розвиваючи цю ідею, виділяє так звані «критичні ризики» для кожної стадії життєвого циклу підприємства. Йдеться про ризики, що, як правило, провокують глибоку кризу у функціонуванні організації та можуть спричинити втрату спроможності здійснювати повноцінну фінансово-економічну діяльність. Визначення таких ризиків дозволяє сформувати загальні напрями реагування на кризові ситуації [16]. З урахуванням стратегічних цілей підприємства на різних етапах його розвитку причини кризи та відповідні заходи подолання доцільно систематизувати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Причини виникнення кризових явищ та напрями їх подолання залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Характерні причини кризи	Основні напрями антикризових заходів
Народження ідеї	Недосконала стратегія, значні трансакційні витрати виходу на ринок, низька конкурентоспроможність продукції	Пошук і залучення фінансових ресурсів через кредитні гарантії, цільові програми фінансування та консультативну підтримку
Старт	Непрозора конкурентна боротьба, високі витрати подолання адміністративних бар'єрів, слабка кадрова політика	Контроль короткострокових фінансових потоків, забезпечення доступу до фінансування, підвищення професійної компетентності персоналу
Зростання	Недосконала система збуту, відсутність сформованого ринку споживачів, неефективна маркетингова політика	Оптимізація управління оборотними активами, удосконалення маркетингової стратегії, ефективне управління прибутковістю
Стабілізація	Відсутність диверсифікації, висока собівартість, обмежений спектр післяпродажних послуг	Моніторинг споживчих тенденцій, формування цінової політики, гнучкість збутових стратегій, розширення асортименту, удосконалення корпоративного управління
Експансія	Негативний імідж, нестача довгострокових партнерських зв'язків, зростання дебіторської заборгованості, падіння попиту	Розбудова позитивного іміджу, залучення кредитних ресурсів та інвесторів, розвиток партнерства, страхування ризиків
Спад	Неефективне управління, низька рентабельність, використання застарілих технологій, висока плинність кадрів	Запровадження режиму економії, реструктуризація витрат, управління прибутком, продаж частини активів, кадрові трансформації
Вихід	Критичне фінансове становище, дефіцит коштів на інноваційний розвиток, відсутність чіткої стратегії	Фінансова санація, реструктуризація, продаж бізнесу або припинення діяльності
Відродження	Хибно обрана стратегія розвитку, обмеженість фінансових ресурсів, невдалий вибір напрямів діяльності	Формування нової стратегії, пошук інвестиційних партнерів, упровадження інноваційних рішень та технологій

Джерело: побудовано автором на основі [42; 26; 13]

Динаміка цілей і завдань підприємства безпосередньо зумовлена його належністю до певного етапу життєвого циклу, що визначає результативність управлінських і маркетингових заходів. Ефективне функціонування суб'єкта господарювання неможливе без постійного коригування стратегій та тактичних рішень управління відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Кожна стадія розвитку характеризується наявністю «критичних точок» – найбільш уразливих аспектів діяльності, які супроводжуються підвищеним ризиком виникнення кризових явищ. Врахування специфіки окремих фаз життєвого циклу дозволяє своєчасно ідентифікувати ранні симптоми кризи, обрати оптимальні напрями реагування та запобігти ескалації негативних процесів.

У зв'язку з цим антикризове управління розглядається як невід'ємний елемент фінансового менеджменту підприємства. Його впровадження на основі науково обґрунтованих підходів забезпечує сталість функціонування та підвищує стійкість до впливу деструктивних факторів. Одним із важливих інструментів реалізації ефективного антикризового управління виступає концепція життєвого циклу підприємства. На кожному з етапів цього циклу виокремлюються так звані кризові вузли, які за умови управлінських помилок або обрання неадекватних стратегій здатні трансформуватися у повноцінну кризу й призвести до банкрутства. Водночас правильна ідентифікація стадії розвитку підприємства створює інформаційну основу для зміцнення його фінансової стабільності та підвищення ефективності функціонування. Зокрема, точне визначення етапу життєвого циклу дозволяє виявити типові ризики, властиві даній фазі, та застосувати відповідні механізми їх подолання.

1.2. Методологічні підходи до діагностики кризового стану суб'єкта господарювання

Різноманітність підходів до трактування та прогнозування кризових ситуацій у діяльності підприємств зумовлена подвійною природою самого

феномену кризи. З одного боку, вона має деструктивний характер, спричиняючи руйнацію усталених бізнес-моделей, а з іншого – виконує конструктивну функцію, закладаючи основу для подальшого розвитку шляхом звільнення підприємства від застарілих стратегій та стимулювання пошуку нових. Помилки у виборі методів діагностики кризових процесів або недооцінка їхнього впливу здатні спричинити серйозні негативні наслідки, серед яких – руйнування господарських зв'язків, порушення рівноваги між елементами ресурсного потенціалу чи навіть банкрутство. Саме тому своєчасне виявлення симптомів кризи, їх локалізація та використання аналітичних інструментів як засобу відновлення фінансової стабільності становлять сутність процесу діагностики кризових явищ. Актуальним завданням у цьому контексті є формування системи раннього виявлення та реагування, що дозволить запобігати деструктивному впливу кризових факторів.

Діагностика виступає важливим науково-практичним інструментом управління, оскільки забезпечує оперативне реагування на проблемні ситуації та створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства [8]. Як підкреслюють Т. Городня та І. Мойсеєнко, при виявленні кризових станів необхідно брати до уваги комплекс параметрів, що відображають різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання: виробничі показники, рівень модернізації й технологічного оновлення підрозділів, специфіку маркетингової політики, галузеві особливості, а також стан реалізації стратегічних і оперативних планів та програм розвитку [11]. У цьому контексті доцільним є застосування комплексної економічної діагностики, яка може слугувати універсальним механізмом для виявлення кризових тенденцій на різних стадіях їхнього прояву. Використання такого підходу забезпечує системний аналіз ключових показників, що сигналізують про ймовірність виникнення кризової ситуації на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Параметри, що характеризують кризовий стан підприємства

№	Показник	Передкризовий стан	Криза
1	Відсутність довгострокової стратегії розвитку	+	+
2	Наявність прогалин у системі поточного й оперативного планування	+	+
3	Відсутність належної системи фінансового менеджменту	+	+
4	Організаційна структура: традиційна / дезорганізована	– / +	+
5	Формування портфеля замовлень: забезпеченість лише на поточний період / відсутність довгострокових контрактів	+ / –	–
6	Стиль управління: авторитарний / демократичний / популістський / ліберальний	+ / – / + / –	+ / – / + / –
7	Методи розв’язання проблем: застосування традиційних / відсутність підходів	– / +	+
8	Характер ділових комунікацій: формалізовані, ритуальні / випадкові, несистемні	– / +	+
9	Інноваційна діяльність: відповідно до стратегічного плану / відсутність	– / +	+
10	Інвестиційна активність: реалізація згідно зі стратегією / відсутність	– / +	+
11	Професійна підготовка керівництва у сфері антикризового менеджменту: наявна / відсутня	– / +	+
12	Страхові резерви та ресурси: наявні / відсутні	– / +	+

Джерело: побудовано автором на основі [24; 33]

Відсутність стратегічного планування управлінської діяльності підприємства є одним із ключових чинників, що зумовлює виникнення кризових ситуацій. Слід наголосити, що базисом стратегічного управління виступає комплексна економічна діагностика, яка передбачає системний аналіз внутрішніх і зовнішніх детермінант, що безпосередньо впливають на функціонування суб’єкта господарювання. При цьому показники, що застосовуються у процесі діагностики, відзначаються значною варіативністю й залишаються предметом наукових дискусій. В окремих дослідженнях простежується різноманітність у використанні термінів для позначення

тотожних індикаторів, а також застосування різних методичних підходів до їх розрахунку, навіть за ідентичного змісту самого показника.

До цього часу серед науковців відсутня єдність у визначенні оптимальної системи коефіцієнтів, придатних для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства. Ускладнюючим чинником є й те, що використання системи фінансових індикаторів не завжди дозволяє сформулювати однозначний висновок про стан підприємства. Це пояснюється тим, що за значної кількості показників одні з них можуть відповідати нормативним значенням, тоді як інші – виявляти відхилення. Крім того, динаміка коефіцієнтів у різні часові періоди має складну інтерпретацію, адже зміни можуть відбуватися як у чисельнику, так і в знаменнику будь-якого коефіцієнта, що впливає на кінцевий результат.

М. Білик пропонує встановлювати нормативні межі фінансових показників у формі замкнутого інтервалу, де крайні значення корелюють із темпами зростання прибутку порівняно з попередніми періодами [3]. Такий підхід дозволяє здійснювати диференціацію нормативних величин фінансових коефіцієнтів для різних звітних періодів, відображаючи реальний фінансово-економічний стан підприємства та рівень ефективності його виробничо-господарської діяльності.

Нормативні значення чисельника й знаменника фінансових коефіцієнтів визначаються шляхом множення фактичних даних за попередній період на коефіцієнт зміни прибутку від реалізації продукції у звітному періоді відносно попереднього. Мінімальне значення нормативу кожного коефіцієнта розраховується як співвідношення фактичного значення чисельника (не вище нормативного) до нормативного значення знаменника (не нижче фактичного). Водночас максимальне значення нормативу для коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності визначається як співвідношення нормативного значення чисельника (не менше фактичного) до фактичного значення знаменника (не більше нормативного).

У випадках, коли мінімальне значення нормативу виявляється нижчим за рекомендоване, воно прирівнюється до рекомендованого рівня. Таким чином,

оцінка фінансових коефіцієнтів дає змогу визначити ступінь відхилення від мінімальної межі нормативного інтервалу, досягнення його максимальної межі або відповідність середньому значенню цього інтервалу [3].

Отримані в результаті обробки первинних даних результати доцільно зіставляти не лише з нормативними орієнтирами, а й з еталонними (просторовими) та плановими показниками. При цьому до труднощів, пов'язаних із неузгодженістю набору локальних фінансових коефіцієнтів, додається проблема визначення оптимальної структури їх групування.

Згідно з дослідженнями, на які посиляється Л. Соколова [52], найпоширенішою є система показників, що включає шість груп коефіцієнтів (25%). Дещо рідше застосовується класифікація з п'яти груп (20,46%) або з трьох груп (15,91%). Аналіз частоти використання окремих фінансових коефіцієнтів показав, що найбільш затребуваними є індикатори ліквідності (платоспроможності) – 87%, фінансових результатів (рентабельності) – 87%, ділової активності – 80% та фінансової стійкості – 73%. Натомість відносно рідко використовуються показники ринкової активності – 27%, майнового стану – 20% та руху грошових коштів – лише 7%.

З метою підвищення зручності практичного застосування коефіцієнтних методик доцільним є їх систематизація, класифікація за рівнями управління, доповнення якісними характеристиками та проведення інтегральної експертної оцінки.

Прихильники використання матричних моделей [59] акцентують увагу на їх універсальності, оскільки ці методи дозволяють здійснювати як комплексну, так і швидко (експрес) діагностику фінансового стану підприємства. Застосування таких моделей забезпечує можливість виявлення динамічних тенденцій у зміні фінансового стану та формування прогнозних оцінок.

Крім того, у науковій літературі представлено значний масив методичних підходів, спрямованих на оцінку фінансової стійкості та фінансового забезпечення підприємства, головним чином із метою визначення рівня його кредитоспроможності. Фінансово стійким вважається підприємство, яке здатне

власними оборотними активами покривати щонайменше 50% потреби у фінансових ресурсах для здійснення господарської діяльності, раціонально використовує наявні ресурси та дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто підтримує платоспроможність. Натомість низький рівень фінансової стійкості виявляється у зниженні ділової активності та зменшенні ефективності використання активів. У свою чергу, збитковість є сигналом високої ймовірності банкрутства підприємства [54].

У більшості існуючих методик оцінювання фінансової стійкості застосовується коефіцієнтний підхід, який передбачає класифікацію підприємств за рівнями фінансової стійкості залежно від результатів, отриманих на початковому етапі аналізу. Такий підхід ґрунтується на співставленні фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормативними показниками та на оцінюванні здатності підприємства підтримувати або покращувати ці параметри за умов зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

До інструментарію аналізу фінансових коефіцієнтів належать і офіційно затверджені методики, рекомендовані в Україні. Зокрема, Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, що виконує функції методичної й методологічної підтримки фінансових служб неплатоспроможних суб'єктів господарювання, пропонує здійснювати комплексну діагностику фінансового стану на основі системи фінансових коефіцієнтів.

Розгляд нормативних підходів до діагностики підтверджує їх значну прикладну цінність. Водночас у практиці управління їх застосування часто недооцінюється, а питання ефективності використання залишаються недостатньо дослідженими.

Загалом, у наявних методиках можна виокремити низку недоліків, що потребують усунення, а саме: орієнтація на застарілі положення П(С)БО, які ускладнюють і сповільнюють підготовку даних; недостатній рівень структурованості; а також обмеженість комплексного підходу, коли аналіз зводиться лише до кількох коефіцієнтів.

Серед відомих коефіцієнтних методик, які використовуються в аналітичній практиці та рекомендовані Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій, варто відзначити систему показників У. Бівера. У вітчизняній науковій літературі вона розглядається як одна з найбільш зручних для проведення експрес-оцінки фінансового стану підприємств. Водночас у практичній діяльності нерідко виникає потреба у визначенні рівня фінансової стійкості підприємства за допомогою єдиного інтегрованого показника. Інтегральний підхід ґрунтується на побудові узагальненої математичної оцінки, яка відображає комплексну характеристику системи коефіцієнтів із урахуванням їхньої вагомості у моделі.

У світовій та вітчизняній науковій практиці розроблено низку таких інтегральних моделей. Серед зарубіжних найбільш відомими є: Z-модель Е. Альтмана, індекс платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест ймовірності банкрутства Ліса, чотирифакторна модель Таффлера, модель Фулмера, діагностичний тест Тамарі, модель Чессера та інші. Українські науковці також здійснили вагомий внесок у розвиток інтегральних підходів, зокрема О. Терещенко, А. Матвійчук та Е. Колесарь [56].

Розроблення моделей прогнозування банкрутства, адаптованих до умов української економіки, наразі супроводжується низкою суттєвих труднощів. Насамперед, це пов'язано з браком достовірної статистики щодо випадків неплатоспроможності підприємств. Додатковою проблемою є обмежене врахування багатьох чинників, що безпосередньо впливають на фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання. Важливою перешкодою виступає також нестабільність та неповнота нормативно-правової бази у сфері регулювання процедур банкрутства в Україні.

Окрім інституційних бар'єрів, значну роль у якості аналітичних висновків відіграють професійна компетентність та інтуїція аналітика, що здійснює оцінювання, а також достовірність фінансової звітності й рівень інформативності статистичних показників, на яких ґрунтуються моделі. Враховуючи, що побудова таких моделей здійснюється на основі дискримінантного аналізу із

використанням національних статистичних даних, їхня ефективність обмежується рамками конкретної країни або групи держав із подібною системою бухгалтерського обліку, оподаткування та формування фінансових коефіцієнтів. У цьому контексті зазначені підходи можуть слугувати методологічним підґрунтям для створення інтегрованої системи оцінювання ймовірності банкрутства підприємств [25].

Методики діагностики фінансово-господарської діяльності, розроблені українськими науковцями, також характеризуються низкою обмежень. Зокрема, вони недостатньо враховують галузеву специфіку досліджуваних підприємств, відзначаються суб'єктивністю у доборі показників для оцінювання, а також стикаються з браком достовірних даних для обчислення вагових коефіцієнтів. Крім того, спостерігається недостатній рівень теоретичного та емпіричного обґрунтування критичних значень чи діапазонів окремих фінансових індикаторів, що ускладнює визначення їх нормативних меж. Додатковим викликом є питання достовірності інформації та механізмів її перевірки [56].

Попри наявні недоліки, використання інтегрального критерію для оцінювання фінансово-господарського стану підприємства залишається перспективним, оскільки отримані результати можуть бути корисними як для керівників і власників, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Для самих підприємств ключова перевага інтегральних методик полягає у можливості постійного моніторингу економічної динаміки та оцінки впливу управлінських рішень на фінансову стабільність.

Подальший розвиток і вдосконалення інтегральних підходів розглядається як один із пріоритетних напрямів у методологічному забезпеченні діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств в Україні. Цей аспект набуває особливої актуальності в контексті сучасних економічних досліджень і потребує посиленої наукової уваги.

Моделі аналізу грошових потоків посідають вагоме місце серед методик оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємств. Для характеристики руху грошових коштів застосовується широкий спектр

показників, зокрема обсяг реалізації продукції, величина залученого капіталу, обсяги інвестицій, масштаби відтоку ресурсів та інші індикатори. Головними перевагами цього підходу є відносна простота підсумкових розрахунків, зрозумілість отриманих результатів та їх достатня інформативність для прийняття управлінських рішень.

Разом із тим, використання даного методу супроводжується низкою суттєвих обмежень. Зокрема, прогнозування майбутніх надходжень і виплат грошових коштів на віддалену перспективу ускладнюється необхідністю досягнення високої точності розрахунків. Крім того, ефективність його застосування безпосередньо залежить від наявності детальних і достовірних даних аналітичного обліку, що потребує значних інформаційних ресурсів.

У сучасних дослідженнях з проблематики антикризового управління дедалі більшої уваги набуває застосування штучних нейронних мереж для діагностики ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємств. Так, науковці Ю. Колісник [21] та Р. Павлов [38] акцентують, що використання цього інструментарію дає змогу кількісно оцінювати рівень фінансової стійкості та ймовірність настання банкрутства. Зазначені моделі ґрунтуються на коефіцієнтному аналізі, водночас виступаючи його удосконаленим варіантом.

Методологічною основою побудови нейронних мереж є емпіричні індуктивні підходи. Їх використання у сфері фінансової діагностики дозволяє не лише здійснювати класифікацію об'єктів, але й підвищувати якість управлінських рішень завдяки більш точним прогнозам. Початковий етап впровадження технології передбачає налаштування системи на основі значного масиву прикладів, що відображають різні фінансові стани підприємств із відомими результатами їх подальшого розвитку. Якщо ж нейронна мережа демонструє недостатню адекватність реакцій на нові дані, її внутрішні параметри підлягають корекції з урахуванням додаткової інформації [56].

Особливістю штучних нейронних мереж є їх нелінійний характер, заснований на біологічній моделі функціонування нервової системи. Вони забезпечують можливість віднесення аналізованих елементів до відповідних

груп (сегментів), близьких за ключовими характеристиками до еталонних наборів даних, а також дозволяють оцінити ймовірність дефолту підприємства. Ефективність побудови таких моделей безпосередньо залежить від наявності великого навчального набору фінансової звітності стабільних і кризових підприємств. Перевірка адекватності та точності одержаних результатів здійснюється на основі тестових вибірок [67].

Варто акцентувати увагу на доцільності використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) як сучасного інструменту оцінювання результативності діяльності підприємства. Концептуальна особливість BSC полягає в інтеграції фінансових та нефінансових індикаторів із врахуванням причинно-наслідкових зв'язків між досягнутими результатами та ключовими факторами успіху. Завдяки такому підходу система показників трансформується у комплексний механізм управління, що базується на логіці взаємозалежності між стратегічними цілями та операційними процесами [66].

Разом із тим, застосування BSC у «класичному» вигляді не завжди забезпечує очікувану ефективність. Це зумовлено, з одного боку, втратою актуальності низки традиційних індикаторів у сучасних економічних умовах, а з іншого – недостатнім рівнем їх практичної адаптації до специфіки підприємств, що обмежує дієвість системи.

Л. Костирко пропонує комплексний та послідовний підхід до діагностики фінансової стійкості підприємства, який охоплює кілька ключових етапів [23]. Насамперед здійснюється визначення стратегічного рівня фінансової стійкості підприємства та її місця у системі загального розвитку. Далі проводиться експрес-діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансову рівновагу. Наступним кроком є оцінювання фінансової стійкості на основі часткових та інтегральних показників, які відображають її стан у конкретний момент часу.

Важливим елементом методики виступає застосування сценарного підходу для моделювання різних варіантів розвитку фінансової стійкості. На цій основі розробляється стратегія забезпечення фінансової стійкості, що включає

прогнозні параметри, отримані за допомогою регресійного аналізу та графічного відображення динаміки ключових індикаторів. Подальший етап передбачає формування рекомендацій щодо діагностування та оптимізації фінансової стійкості шляхом вибору найбільш доцільної стратегії.

Завершальними складовими є реалізація обраної стратегії відповідно до довгострокових цілей підприємства та організація контролю за її впровадженням із можливістю внесення коригувань у разі виникнення відхилень.

Ситуативний підхід, що традиційно застосовується для оцінювання фінансової стійкості та ресурсного забезпечення підприємств [43], потребує подальшого розширення сфери його використання. Це зумовлено складністю створення універсальної методики, яка б дозволяла комплексно аналізувати минулий, теперішній і перспективний фінансовий стан підприємства, враховуючи усі внутрішні та зовнішні взаємозв'язки і забезпечуючи її адаптивність до різних економічних умов.

Доцільність застосування ситуативного підходу у діагностиці фінансово-господарської діяльності пояснюється тим, що фінанси сучасного підприємства виступають як результат, так і передумова його функціонування та розвитку. Вони здатні відображати широкий спектр економічних ситуацій, у яких опиняється суб'єкт господарювання. Кожну ситуацію можливо ідентифікувати за допомогою системи показників внутрішнього й зовнішнього середовища та класифікувати як сприятливу, нейтральну чи таку, що містить загрози.

Використання цього підходу є також виправданим у контексті управлінської практики, оскільки діагностика підпорядковується загальним завданням управління підприємством. Визначення ситуації на основі діагностичних процедур спрощує процес прийняття рішень, адже досягнення стратегічних цілей можна розглядати як перехід від менш задовільного стану до більш оптимальної ситуації з кращими параметрами.

З огляду на багатоманітність існуючих методичних інструментів, у межах ситуативного підходу доцільно застосовувати ті методи, які найбільш повно відображають реальний фінансовий стан та потенціал розвитку підприємства, а

також його сильні й слабкі сторони з урахуванням сучасних умов функціонування. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що серед найбільш ефективних інструментів у цьому контексті варто виділити методи економіко-математичного моделювання та використання штучних нейронних мереж.

Вартим уваги є багатофункціональний підхід до оцінювання результативності підприємства, відомий як система збалансованих показників (Balanced Scorecard). У її межах автори виокремлюють чотири ключові напрями діяльності: фінансові результати, навчання та розвиток персоналу, взаємодію з клієнтами й ефективність бізнес-процесів.

Для кожного напрямку формується набір індикаторів, що дає змогу оцінити рівень досягнень та ефективність функціонування відповідної сфери. При цьому фінансові показники розглядаються як базові, оскільки саме вони визначають вибір індикаторів для інших груп. Вони традиційно класифікуються за трьома основними категоріями: індикатори зростання, прибутковості та створення доданої вартості.

Разом із тим, фінансові індикатори мають низку обмежень. Зокрема, вони фіксують лише результати минулої діяльності, не враховують динаміку зовнішнього бізнес-середовища, можуть стимулювати орієнтацію на короткострокові результати на шкоду стратегічним перспективам. Крім того, більшість фінансових показників малопридатні для використання працівниками нижчих рівнів управлінської ієрархії, що знижує їхню прикладну цінність у щоденній діяльності.

Окрім зазначених вище складових, у науковій літературі [46] також виокремлюються додаткові напрями оцінювання, зокрема правовий, силовий та екологічний.

З огляду на недоліки окремих методичних підходів, доцільним є застосування комплексної економічної діагностики підприємства, навіть попри її значну трудомісткість і тривалість проведення. Такий підхід передбачає всебічне дослідження діяльності суб'єкта господарювання, що охоплює аналіз і

оцінку ключових компонентів: конкурентних переваг, ресурсного потенціалу, вартості підприємства як цілісного майнового комплексу, системи управління, фінансового стану, рівня економічної безпеки та організаційної культури. Завершальним етапом виступає інтегральна оцінка загального стану підприємства.

Отримані результати комплексної діагностики забезпечують необхідну інформаційну базу для виявлення проблемних аспектів, формування стратегічних рішень та розробки дієвих заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та довгостроковий розвиток підприємства.

Перед початком проведення комплексної економічної діагностики підприємств певної галузі доцільним є побудова карти стратегічних груп. Це дозволяє ідентифікувати об'єкти дослідження серед підприємств, що відрізняються за масштабами діяльності, організаційно-правовими формами, асортиментною політикою та іншими характеристиками.

Першим етапом комплексної діагностики виступає аналіз конкурентних позицій у галузі. Він охоплює вивчення конкурентного середовища, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Важливим завданням є встановлення рівня концентрації ринку – чи є він висококонцентрованим, чи характеризується значною кількістю учасників. Для цього використовуються показники концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт відносної концентрації та індекс Холла-Тайдмана. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз таких параметрів, як частка ринку, якість та ціна продукції, рівень сервісного обслуговування і гарантійних послуг, а також ефективність рекламної діяльності, що зазвичай здійснюється за допомогою експертних методик. Конкурентоспроможність продукції визначається через зіставлення її якісних та економічних характеристик із продукцією конкурентів [50].

Другим напрямом діагностики є оцінка потенціалу підприємства, що включає виробничу, кадрову та інноваційну складові. Для цього застосовуються загальноприйняті показники, а результати співвідносяться зі стратегічними

орієнтирами розвитку підприємства, що дозволяє визначити ступінь відповідності або розрив між фактичним і бажаним рівнем. У цьому контексті використовується цільовий підхід. Важливо також перевірити умову зростання економічного потенціалу: якщо темпи приросту чистого прибутку перевищують темпи зростання доходів від реалізації та собівартості продукції, то підприємство має потенціал для подальшого розвитку.

Третій етап діагностики полягає у визначенні підприємства як цілісного майнового комплексу. Оцінювання здійснюється на основі витратного, дохідного та ринкового підходів. Додатково застосовується статистичний аналіз, що включає обчислення середніх арифметичних, гармонійних, геометричних, квадратичних і прогресивних величин. На цій основі формується узагальнена середня вартість підприємства, яка порівнюється з чистою вартістю його майнового комплексу.

Четвертий етап охоплює управлінську діагностику, спрямовану на виявлення та оцінку проблем у системі менеджменту, а також на визначення шляхів підвищення її ефективності. До основних компонентів цього блоку належать: аналіз даних щодо керівного складу підприємства, оцінка структури власності, експрес-діагностика корпоративного управління, дослідження компетентності управлінських органів у прийнятті рішень та рівня прозорості їх діяльності.

Завершальним, п'ятим етапом є фінансова діагностика, що включає аналіз структури операційних витрат, дослідження активів, оцінку ліквідності, визначення показників фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

Діагностика економічної безпеки підприємства передбачає комплексне дослідження спектра потенційних загроз його функціонуванню, визначення інтегрального індикатора рівня безпеки, а також аналіз імовірних ризиків, що супроводжують його господарську діяльність.

Оцінювання економічної культури підприємства здійснюється за допомогою бальної методики, яка ґрунтується на присвоєнні кількісних оцінок

окремим складовим економічної безпеки з урахуванням їхньої вагомості. Сукупний результат інтегрується у загальну характеристику рівня економічної культури суб'єкта господарювання.

Що стосується інтегральної оцінки економічного стану підприємств, то вона базується на обчисленні низки діагностичних показників. Серед них – коефіцієнт Бівера, інтегральні індикатори загрози банкрутства, запропоновані в моделях Е. Альтмана та Г. Спрінгейта [19], а також коефіцієнти прогнозування ймовірності неплатоспроможності, розроблені Р. Лісом і Р. Таффлером [22].

На основі результатів проведених досліджень формується базова стратегія розвитку підприємства. У цьому контексті здійснюється розробка рекомендацій щодо створення стратегічного портфеля та формування системи планів як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу. Визначаються напрями вдосконалення маркетингової політики, зокрема заходи з реклами та просування продукції, а також пропозиції щодо модернізації машинно-технічної бази та проведення інтенсивного й екстенсивного оновлення основних виробничих фондів.

Крім того, передбачається прогнозування потреби у трудових ресурсах, розробка механізмів стимулювання персоналу та вдосконалення системи оплати праці. Значну увагу приділено питанням фінансового та інвестиційного забезпечення реалізації стратегічних цілей. Обов'язковим етапом виступає оцінювання економічної результативності запроваджених заходів, а також використання консультативної підтримки зовнішніх експертів для підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, узагальнення результатів досліджень, виконаних на основі сучасних методик оцінювання кризового стану підприємств, дає підстави стверджувати, що діагностика має здійснюватися у комплексному форматі та охоплювати всі ключові напрями функціонування суб'єкта господарювання. Лише гармонійний та збалансований розвиток цих складових здатний забезпечити належний рівень стійкості підприємства до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

1.3. Закордонний досвід антикризового управління та можливості його адаптації в Україні

Стабільний економічний розвиток є стратегічним завданням для всіх держав, що зумовлює необхідність застосування широкого спектра інструментів фінансового регулювання. Процес їх добору є складним і спрямований на збереження макроекономічної рівноваги та забезпечення стійкого зростання. У цьому контексті антикризове управління виступає одним із ключових чинників підтримки економічної динаміки на національному рівні. Україна декларує прагнення до формування розвиненої ринкової економіки, однак стикається з низкою проблем, характерних для країн, що перебувають на етапі ринкової трансформації [68]. Відтак у даному дослідженні аналізується досвід управління кризовими ситуаціями за кордоном та окреслюються можливості його адаптації для вдосконалення системи антикризового менеджменту в Україні.

Можливості подолання кризових явищ та забезпечення подальшого економічного зростання значною мірою визначаються рівнем інституційної спроможності держави та її здатністю формувати й розвивати організаційні структури, що відповідають сучасним викликам. Антикризове регулювання реалізується на різних рівнях економічної системи – макро-, мезо- та мікрорівні. Структура антикризового менеджменту охоплює дві взаємопов'язані складові – управління та регулювання, які забезпечують досягнення єдиної стратегічної мети з урахуванням особливостей кожного рівня. На мікрорівні воно зосереджується на заходах, спрямованих безпосередньо на стабілізацію діяльності окремих підприємств. На мезорівні акцент робиться на комплексі дій, що охоплюють групи підприємств у межах окремих галузей. Основними завданнями антикризового управління виступають: діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку суб'єктів господарювання, розроблення програм фінансового відновлення, визначення масштабів і глибини кризових

процесів, оцінка результативності заходів з фінансової санації, а також вибір і практична реалізація оптимальних антикризових процедур [42].

Державне регулювання відіграє важливу роль у забезпеченні результативності процесів управління кризовими явищами в окремих галузях економіки. Його сутність полягає у реалізації комплексу організаційно-економічних та нормативно-правових заходів, спрямованих на підприємства й галузі на етапах прогнозування, оперативного реагування та подальшого аналізу кризових ситуацій.

Попри значний науковий інтерес до проблематики антикризового менеджменту та ґрунтовне дослідження його природи й інструментарію, питання ефективного застосування цих підходів залишається дискусійним. Актуальною є необхідність глибшого вивчення потенціалу використання інструментів, апробованих у провідних країнах світу, з метою визначення можливостей їх адаптації та подальшого розвитку у вітчизняних умовах.

Стабільність і криза виступають взаємопротилежними чинниками, що формують логіку функціонування будь-якої економічної системи. У цьому контексті антикризове управління доцільно розглядати як сукупність заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ і чинників їх виникнення на макро-, мезо- та мікрорівнях.

У країнах із розвиненою ринковою економікою система управління кризовими процесами розвивається у різних напрямках. Зокрема, важливим інструментом виступає розвиток сільськогосподарської кооперації, яка сприяє розширенню масштабів виробництва, врахуванню інтересів малих виробників та утворенню фермерів у ролі повноправних власників засобів виробництва й кінцевої продукції [48].

Кооперативний рух на сучасному етапі є найбільш масштабним у глобальному вимірі, охоплюючи майже 800 мільйонів осіб. Така динаміка пояснюється вагомими економічними та соціальними функціями, які виконує кооперація. Вона слугує важливим механізмом підтримки малих і середніх підприємств, що формують основу для створення та ефективного

функціонування як вертикальних, так і горизонтальних організаційно-правових структур. Спільне використання технічних та фінансових ресурсів індивідуальних власників у межах кооперації забезпечує можливості для розширення масштабів виробництва. Колективне об'єднання зусиль і капіталу учасників дозволяє досягати максимальної вартості одиниці кінцевої продукції, підвищуючи її економічну ефективність. Таким чином, кооперативна форма господарювання виступає не лише важливим економічним феноменом, але й відображає об'єктивну потребу розвитку агробізнесу в умовах сучасних ринкових трансформацій.

Кооперація як форма економічної взаємодії є універсальним явищем, що поширене практично в усіх країнах світу незалежно від рівня їх соціально-економічного розвитку чи особливостей політичної системи. Її поява була зумовлена потребою забезпечення інтересів виробників, передусім дрібних, і в подальшому вона набула значного поширення, демонструючи помітний прогрес у більшості держав, незалежно від соціальної структури чи форми державного управління. Водночас інтенсивність і рівень розвитку кооперативного руху визначаються низкою чинників, серед яких ключове значення мають особливості господарського законодавства, економічна стійкість підприємств і якість правової бази конкретної країни.

У періоди економічної нестабільності, рецесії чи кризових явищ уряди США та країн Західної Європи застосовують механізми державного втручання в економіку з метою стабілізації ситуації. Для умов стійкого розвитку така практика не є типовою, оскільки в стабільних економічних системах державна політика здебільшого орієнтована на підтримку приватного сектора та функціонування ринкових механізмів [7].

Залучення держави до процесів регулювання економіки, як правило, супроводжується зростанням державних видатків і частки валового національного продукту, що перерозподіляється через бюджет. Поєднання цих процесів із дефіцитом бюджету та збільшенням державного боргу об'єктивно зумовлює підвищення витрат на управління економічною системою. Водночас

державне втручання у формі антикризових заходів зазвичай розглядається як крайній захід і реалізується лише у випадках глибоких системних дисбалансів.

Японія вирізняється давніми традиціями активного державного регулювання економіки, ключовим інструментом якого є індикативне планування. Сучасний аналіз державної інтервенції в Японії свідчить про її комплексний характер, що охоплює широке коло сфер: динаміку та рівні економічного зростання, структуру промислового виробництва, розвиток освіти й науки, регулювання зайнятості, кредитно-фінансові відносини, цінову політику, зовнішньоекономічні зв'язки, галузеву структуру, формування робочих місць і стимулювання інвестиційної активності. Незважаючи на високий рівень державного впливу, японська модель поєднує розвиток як великого, так і малого бізнесу. Це досягається завдяки підтримці державних інститутів, що реалізується через механізми кредитування, грошово-кредитної політики та прямих адміністративних заходів.

Досвід Європейського Союзу у сфері кризового управління демонструє іншу специфіку, оскільки здебільшого ґрунтується на вибірковому підході, спрямованому на підтримку окремих підприємств або секторів. Подолання початкових фаз рецесії в окремих регіонах чи сферах господарської діяльності в більшості випадків покладається на приватний сектор, зокрема через створення малих і середніх підприємств у високотехнологічних галузях. Водночас важливо підкреслити, що кожна держава-член ЄС реалізує власну модель кризового регулювання, з урахуванням національних економічних і соціальних особливостей [44].

Визначальною рисою промислово розвиненої економіки Франції є провідна роль державного сектору в ключових галузях національного господарства, хоча масштаб державної участі має певну варіативність. Державні підприємства функціонують у стратегічно важливих сферах, зокрема в автомобілебудуванні, аерокосмічній промисловості, хімічному виробництві, нафтово-газовому комплексі та чорній металургії.

Розглядаючи особливості державного регулювання у скандинавських країнах, доцільно виокремити дві концептуальні складові – державну власність і державний сектор. Найвищий рівень концентрації державної власності спостерігається у Фінляндії, водночас державний сектор є суттєво розвиненим у всіх країнах регіону. За показниками зайнятості у державному секторі скандинавські країни займають одні з провідних позицій серед розвинених держав: у Швеції цей показник сягає 32%, у Норвегії та Данії – близько 30%, у Фінляндії – 25%. Основними напрямками діяльності державного сектору виступають освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та регулювання ринку праці. Окрім безпосередньої участі держави у виробничих і соціальних процесах, застосовуються й опосередковані інструменти впливу, зокрема кредитна та монетарна політика [58].

Держави з розвиненою ринковою економікою накопичили значний досвід у сфері запобігання та подолання кризових явищ на різних рівнях – від макроекономічного до мікроекономічного. Незважаючи на відмінності у соціально-економічних передумовах виникнення та перебігу криз в Україні й за кордоном, залишається актуальною потреба в ретельному вивченні зарубіжної практики та її творчому адаптуванні до вітчизняних умов антикризового управління. При цьому слід наголосити, що інститут банкрутства є універсальним механізмом, який застосовується в усіх країнах світу.

Антикризові заходи реалізуються на двох взаємопов'язаних рівнях. Національна політика спрямована на модернізацію технічної та технологічної бази економіки, а також на підвищення конкурентоспроможності національних виробників у глобальному економічному середовищі. Водночас на рівні окремих суб'єктів господарювання фінансово-економічні проблеми розв'язуються шляхом запровадження інструментів антикризового менеджменту та процедур банкрутства із залученням організаційних і управлінських методів. У межах цього дослідження особлива увага приділяється аналізу першого – макрорівня антикризового управління.

У Сполучених Штатах Америки у межах антикризової економічної політики застосовується комплекс інструментів, спрямованих на регулювання курсу національної валюти. Зокрема, реалізуються заходи з обмеження темпів зростання долара з метою стимулювання експортної діяльності та контролю за інфляційними процесами. Паралельно вживаються кроки щодо скорочення обсягів державних і приватних запозичень, зокрема шляхом підвищення вартості активів [35]. Така політика сприяє зростанню доходів соціальних груп, які є власниками цих активів, що, у свою чергу, забезпечує розширення сукупного попиту й водночас знижує інфляційний тиск на економіку.

Міжнародна практика переконливо демонструє, що різноманітні моделі антикризового управління, розроблені у різних країнах, створюють потенціал для досягнення стійких і прогресивних соціально-економічних трансформацій. Водночас жодна з цих моделей не може бути механічно перенесена в українські реалії для формування політики подолання кризових ситуацій [36]. Це зумовлено потребою у вибудові власних інституційних механізмів, адаптованих до національної специфіки збалансованої економіки, а також у вдосконаленні фінансово-кредитної системи. Використання позитивних міжнародних практик може слугувати відправною точкою у вдосконаленні національної системи антикризового управління.

Роль держави у формуванні та реалізації антикризової стратегії виходить за межі простого розширення її присутності в економіці. Вона полягає у підвищенні результативності довгострокової економічної політики та у впровадженні конкретних інструментів оздоровлення національної економіки й поліпшення соціального добробуту населення. Ключовим завданням антикризової стратегії України має стати підвищення технологічного рівня виробництва з орієнтацією на зростання частки продукції з високою доданою вартістю [65].

Реалізація цього завдання повинна ґрунтуватися на стратегії запобігання кризам, центральним елементом якої є підтримка та розвиток системи ринкових інститутів. Визначення ролі держави у сучасних економічних процесах має

враховувати, що в усіх розвинених країнах економіка функціонує у взаємодії з природними обмеженнями, а держава виконує значний обсяг координаційної роботи та ухвалює обґрунтовані рішення. Її значення особливо зростає в умовах криз, тоді як відмова від державної участі в управлінні ринковою економікою є неприйнятною.

Результати проведеного дослідження засвідчують, що антикризове державне управління у країнах з ринковою економікою еволюціонує у різних формах. Переважна більшість держав координує свої дії для вироблення та реалізації економічної політики, зокрема з акцентом на розширення зайнятості через оновлення законодавства про працю, інтеграцію молоді на ринок праці та узгодження діяльності різних органів державної влади. У країнах Європи простежується вибірковий підхід, що передбачає підтримку діяльності окремих компаній, тоді як пріоритетними напрямками державного сектора залишаються освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та функціонування ринку праці.

Крім того, у ряді держав упроваджуються програми приватизації, спрямовані на формування інноваційних корпоративних структур, підвищення їх конкурентоспроможності й ефективності та створення умов для подолання кризових явищ. Аналіз світового досвіду розв'язання проблем банкрутства дозволяє виокремити два принципові підходи до цієї проблематики. Попри різноманітність практик, очевидним є те, що моделі антикризового управління можуть бути використані в Україні лише після їх адаптації з урахуванням специфіки національної економіки, особливостей фінансово-кредитних механізмів та сформованої інституційної бази. Таким чином, залучення позитивного зарубіжного досвіду є необхідною передумовою вдосконалення системи управління кризовими процесами на вітчизняному рівні.

Висновки до розділу 1

Проведений у розділі теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що антикризове управління постає невід'ємною і безперервною підсистемою

менеджменту підприємства, що діє упродовж усього життєвого циклу суб'єкта господарювання. Його сутність полягає у випереджувальному виявленні та профілактиці загроз, своєчасній локалізації деструктивних процесів і відновленні платоспроможності за умов обмеженості часу й ресурсів. Попри відсутність єдності у дефініціях, у науковому дискурсі домінує розуміння антикризового управління як цілісної системи спеціальних методів, інструментів і рішень, спрямованих на забезпечення життєздатності та стійкого розвитку підприємства.

Ефективність антикризових заходів критично залежить від стадії життєвого циклу: профіль ризиків, «критичні точки» і релевантний інструментарій істотно змінюються між фазами становлення, зростання, зрілості, спаду й можливого відродження. Відтак антикризова політика має бути адаптивною та контекстно чутливою, забезпечуючи коригування стратегій і тактик відповідно до динаміки цілей і обмежень. Діагностика кризового стану повинна поєднувати фінансові (ліквідність, рентабельність, ділова активність, стійкість) і нефінансові виміри (якість управління, організаційні архітектури, ринкове позиціонування, інноваційний та кадровий потенціал, інституційне середовище), що дає змогу виявляти не лише симптоми, а й структурні причини криз.

Класичні коефіцієнтні та інтегральні моделі залишаються корисними для скринінгу загроз, однак вимагають локальної калібрації та доповнення аналізом грошових потоків і інтелектуальними підходами (нейронні мережі) за умови належної якості даних і валідації. Система збалансованих показників здатна інтегрувати фінансові й нефінансові КРІ у причинно-наслідкові ланцюги, перетворюючи вимірювання в інструмент стратегічного управління за умови галузевої адаптації.

Узагальнення зарубіжного досвіду підтверджує ефективність багаторівневої антикризової політики та комплементарність ринкових механізмів із селективним державним втручанням; його імплементація в Україні має здійснюватися через інституційно зумовлену адаптацію, а не механічне

запозичення. Подальші розділи доцільно присвятити побудові й емпіричній верифікації інтегрованої моделі діагностики та реагування, що синтезує коефіцієнтні, інтегральні, cash-flow та інтелектуальні підходи у ситуативній рамці для забезпечення стійкості й довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «АПК НАСТАШКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АПК Насташка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агропромисловий комплекс Насташка» було створене 21 січня 2004 року та зареєстроване за адресою: 09633, Україна, Київська область, Білоцерківський район, с. Насташка, вул. Центральна, 37а. Керівництво підприємством здійснює директор Зелінський Руслан Миколайович. Статутний капітал господарюючого суб'єкта сформовано у розмірі 5 020 500,00 грн.

Станом на 18 травня 2024 року підприємство має діючий статус та не перебуває у процесі ліквідації чи припинення діяльності. Основними напрямками функціонування є: розведення свиней (КВЕД 01.46), вирощування зернових культур (КВЕД 01.11), а також надання допоміжних послуг у сфері рослинництва (КВЕД 01.61) і тваринництва (КВЕД 01.62) [37].

Для подальшої характеристики ефективності діяльності господарства доцільним є проведення аналізу ключових показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка», що узагальнені у табл. 2.1 за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка» за 2022–2024 роки

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2023 /2022	2024 /2023	2023 /2022	2024 /2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Власний капітал, тис. грн	231784	322319	432231	90535	109912	39	34
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	365592	418215	619550	52623	201335	14,4	48,1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	203816	333708	328258	129892	-5450	63,7	-1,6
4.	Валовий прибуток, тис. грн	26687	31884	89957	5197	58073	19,5	182
5.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	10678	15536	72898	4858	57362	45,5	369
6.	Фонд оплати праці, тис. грн	30 883	36 959	39 965	6076	3006	19,7	8
7.	Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	300	292	308	-8	16	-2,7	5,5
8.	Середньомісячна зарплата, грн	8,6	10,5	10,8	1,9	0,5	22	4,8
9.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	133770	132469	150812	-1301	18343	-1	13,9
10.	Вартість оборотних коштів підприємства, тис. грн	186253	233755	260946	47502	27191	25,5	11,7
11.	Продуктивність праці, тис. грн /чол.	679,4	1142,8	1065,8	463,4	-77	68	-6,7
12.	Рентабельність підприємства, %	2,7	2,7	12,2	0	9,5	0	351,9
13.	Дебіторська заборгованість, тис. грн	33197	29984	41539	-3213	11555	-9,7	38,5
14.	Кредиторська заборгованість, тис. грн	61706	60987	31417	-738	-29570	-1,2	-48,5

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

За даними табл. 2.1 встановлено, що наприкінці 2024 року власний капітал ТОВ «АПК Насташка» зріс до 432 231 тис. грн, що на 109 912 тис. грн перевищує рівень 2023 року, при питомій вазі 34%. Виручка від реалізації продукції у 2024 році зросла до 619 550 тис. грн (+201 335 тис. грн), а динаміка собівартості мала нестійкий характер: після зростання у 2023 році до 333 708 тис. грн, у 2024 році вона скоротилася до 328 258 тис. грн.

Фінансові результати підприємства істотно покращилися: валовий прибуток зріс з 31 884 тис. грн у 2023 році до 89 957 тис. грн у 2024 році, а чистий

прибуток – з 15 536 тис. грн до 72 898 тис. грн відповідно. Рентабельність діяльності у 2024 році зросла до 12,2% проти 2,7% у попередні роки.

Фонд оплати праці у 2024 році збільшився до 39 965 тис. грн, а середньооблікова чисельність персоналу після скорочення у 2023 році зросла до 308 осіб. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році становила 10,8 тис. грн. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році зросла до 150 812 тис. грн, а оборотні кошти – до 260 946 тис. грн.

Продуктивність праці після зростання у 2023 році до 1 142,8 тис. грн у 2024 році дещо знизилася до 1 065,8 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2024 році зросла до 41 539 тис. грн, тоді як кредиторська заборгованість суттєво скоротилася до 31 417 тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки фінансових показників діяльності ТОВ «АПК Насташка» за період 2022–2024 рр.. Узагальнені результати наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «АПК Насташка» за 2022–2024 роки

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	Фактичне значення		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0,5	0,8	0,8	0,9
2.	Концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,3	0,2	0,1
3.	Маневреності власного капіталу	Більше 0,3	0,9	1	0,9
4.	Мобільності активів	0,5	1,3	1,5	1
5.	Загальної ліквідності	1,0-2,0	1,4	1,7	1,6
6.	Термінової ліквідності	1,0	-0,4	-0,4	-1
7.	Абсолютної ліквідності	0,2-0,35	3	3,8	8,3
8.	Оборотності активів	-	1,1	1,4	1,3
9.	Оборотності запасів	-	1	1,3	1,1
10.	Ділової активності	Більше 20	0,6	0,9	0,7
11.	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,6-1,0	1,9	1,7	1,9

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Аналіз показників табл. 2.2 свідчить про загалом стійкий фінансовий стан ТОВ «АПК Насташка» у 2022–2024 рр. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом усього періоду перевищував нормативне значення та зріс з 0,8 у 2022–2023 рр. до 0,9 у 2024 р., що вказує на посилення ролі власного капіталу. Водночас спостерігається зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу з 0,3 до 0,1, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових ресурсів.

Маневреність власного капіталу залишалася на високому рівні (0,9–1,0), а коефіцієнт мобільності активів після зростання у 2023 р. (1,5) у 2024 р. знизився до 1,0, що може свідчити про певне уповільнення оборотності активів. Загальний коефіцієнт ліквідності перебував у межах нормативних значень (1,4–1,7), однак термінова ліквідність протягом усього періоду залишалася від’ємною, що вказує на обмежені можливості покриття короткострокових зобов’язань найбільш ліквідними активами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво зріс, досягнувши 8,3 у 2024 р.

Показники ділової активності мали нестійку динаміку: оборотність активів і запасів зросла у 2023 р., але дещо знизилася у 2024 р. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищувало нормативні межі (1,7–1,9), що свідчить про домінування дебіторської заборгованості та загалом прийнятну структуру розрахунків.

Аналіз земельного фонду підприємства передбачає оцінювання складу та структури сільськогосподарських угідь відповідно до характеру їх використання і цільового призначення. Сукупна площа господарства сформована виключно за рахунок ріллі, а структура угідь залишається стабільною та незмінною порівняно з попередніми періодами. Динаміку розподілу угідь ТОВ «АПК Насташка» подано на рис. 2.1.

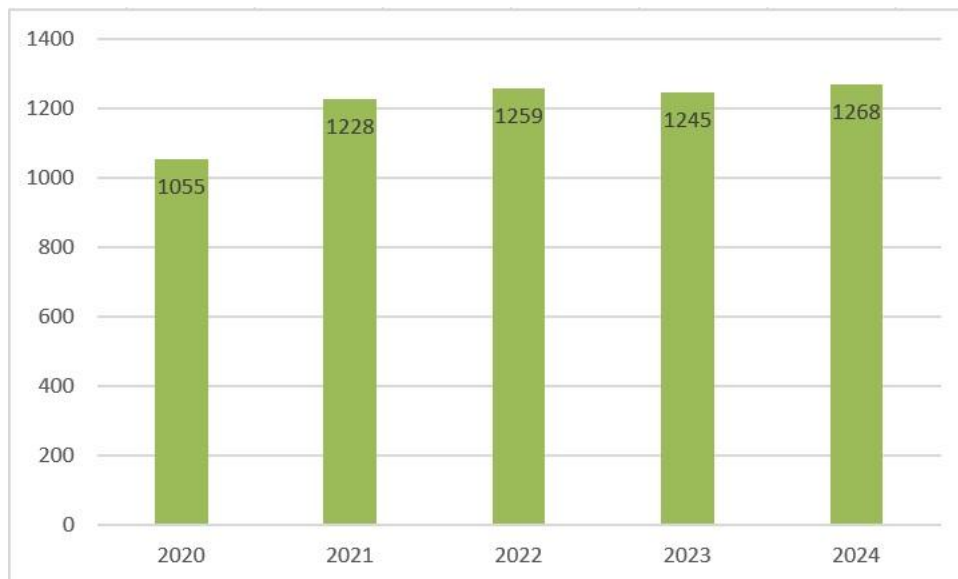


Рисунок 2.1 – Динаміка розподілу сільськогосподарських угідь в ТОВ «АПК Насташка»

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Земельні ділянки ТОВ «АПК Насташка» повністю використовуються як рілля. У 2023 році площа сільськогосподарських угідь зросла на 62 га порівняно з 2019 роком, що становить 5,2% від загальної площі. Оцінювання стану земель здійснюється за ключовими якісними показниками, що забезпечує раціональну організацію землекористування та формування оптимальної структури посівних площ відповідно до природно-господарських умов. Рівень залучення трудових ресурсів визначається показниками продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рівня використання трудових ресурсів у ТОВ «АПК Насташка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність працівників, чол.	27	26	21	20	17	62,96
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, днів	276	253	286	257	298	107,97

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Виробництво продукції:						
на 1 люд.-годину, грн	127,0	198,2	277,3	359,3	372,5	293,30
на 1 люд.-день, грн	939,9	1506,7	2107,3	2838,1	3017,6	321,04
на 1 працівника, тис. грн	259,4	381,2	602,7	729,4	899,2	346,63

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Отримані результати свідчать про підвищення ефективності використання робочого часу та зростання продуктивності праці у ТОВ «АПК Насташка», яка збільшилася більш ніж утричі. Динаміку цих змін відображено на рис. 2.2.

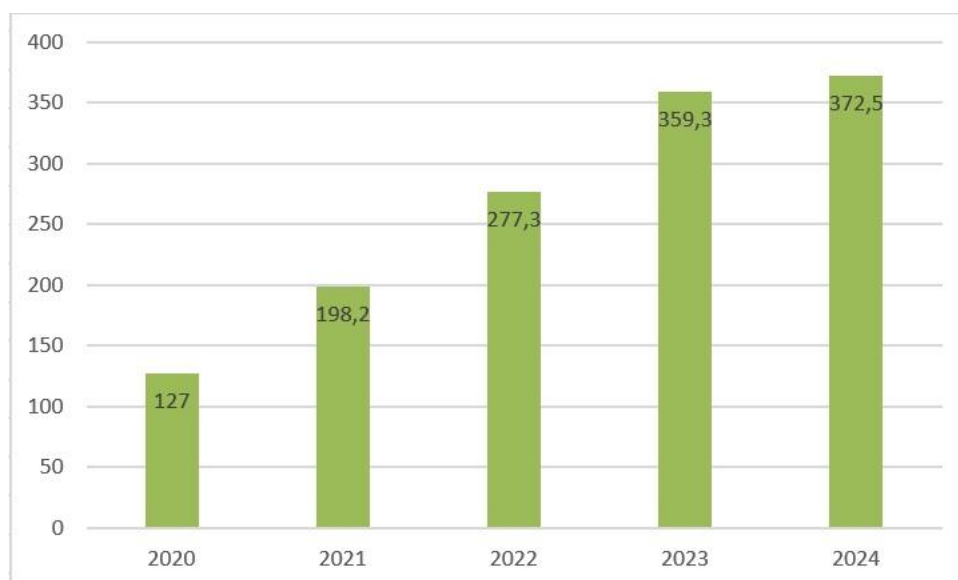


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці в ТОВ «АПК Насташка»

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Результати розрахунків підтверджують стійку тенденцію зростання годинної продуктивності праці, середньорічний приріст якої за лінійним трендом становить 71,25 грн. Підвищення продуктивності зумовлює зростання обсягів виробництва та свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів, зокрема в умовах скорочення чисельності персоналу.

Ефективність діяльності ТОВ «АПК Насташка» значною мірою залежить від раціонального використання трудового потенціалу й основних засобів. Зростання забезпеченості підприємства виробничими фондами та підвищення результативності їх використання сприяють оптимізації оборотних коштів, нарощуванню виробництва та зниженню собівартості продукції. Аналіз структури, амортизації, оновлення й вибуття основних засобів подано в табл. 2.4, дані якої засвідчують зростання їх загальної вартості внаслідок переоцінки.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання виробничих засобів ТОВ «АПК Насташка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 в % до 2020
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2518	4089	5695,5	6257	7458	296,19
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	4584,5	10500,5	8843	9512	11478	250,37
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	238,67	332,98	452,38	502,57	588,17	246,43
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	8944,3	13632,8	12653,7	13897	16785	187,66
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн	93,3	157,3	271,2	312,9	438,7	470,42
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн	2,78	2,42	2,22	2,33	2,05	73,69
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн/грн	0,36	0,41	0,45	0,43	0,49	135,71

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Прибуток, всього тис. грн	1767,8	3032,9	-1113,9	1410	1910	108,04
Коефіцієнт оборотності	1,95	1,30	1,43	1,46	1,46	74,96
Тривалість 1 обороту, днів	187	281	255	250	250	133,41
Норма прибутку, %	24,89	20,79	-7,66	8,94	10,09	-14,80
Припадає оборотних фондів на 100 грн основних фондів, грн	182,07	256,80	155,26	152,02	153,90	84,53
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн	2,78	2,42	2,22	2,33	2,05	73,69

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Ефективність використання основних фондів визначається показником фондовіддачі, а їх рентабельність залежить від обсягів виробництва, структури й технічного стану фондів та інтенсивності їх експлуатації. За даними табл. 2.4, прибутковість інвестицій на 1 грн основних засобів знизилася на 16,31% унаслідок випереджального зростання капітальних вкладень порівняно з обсягами виробництва.

Виробничий потенціал підприємства значною мірою зумовлений станом і використанням матеріально-технічної бази, зосередженої переважно у виробничих підрозділах, що забезпечують роботу машинно-тракторного комплексу та транспорту. Рациональне використання цих ресурсів сприяє зростанню обсягів аграрної продукції та зниженню її собівартості.

Спеціалізація господарства формується на основі структури товарної продукції, яка відображає питому вагу окремих галузей у загальному обсязі виробництва. Згідно з табл. 2.5, у 2020–2024 рр. обсяги сільськогосподарського виробництва ТОВ «АПК Насташка» зросли майже утричі, досягнувши у 2024 році 16 785 тис. грн. Основу діяльності становить рослинництво, при цьому частка зернових скоротилася, а питома вага соняшнику зросла, що свідчить про переорієнтацію підприємства на більш рентабельні культури.

Таблиця 2.5 – Динаміка складу та структури продукції ТОВ «АПК Насташка»

Вид продукції і галузь	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
	тис.грн					
Рослинництво, всього	8806	13458	12530	13458	15087	-8,6
зернові	3245	2646	1699	2057	2087	-23,8
соняшник	5546	10802	10818	11047	12857	14,6
інша продукція	16	10	12	354	143	0,7
Тваринництво, всього	138	108	124	135	459	1,2
Реалізація іншої продукції	0	67	0	304	1239	7,4
Всього	8944	13633	12654	13897	16785	0,0

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

У 2024 році товарна структура виробництва ТОВ «АПК Насташка» характеризувалася домінуванням насіння соняшнику (76,6%), тоді як частка зернових становила 12,4%. Скорочення питомої ваги доходів від зернових і зростання частки соняшнику свідчать про структурний дисбаланс, що може негативно впливати на стан ґрунтів.

Ефективність господарювання відображена у табл. 2.6, найвищих показників якої було досягнуто у 2021 році: прибуток на 100 га угідь становив 247 тис. грн, а рівень рентабельності – 28,61%.

Таблиця 2.6 – Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
1	2	3	4	5	6	7
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:	238,67	332,98	452,38	502,57	588,17	246,43
- основних виробничих засобів						
- матеріальних витрат	680,24	863,18	1093,53	1002,97	1173,11	172,46

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн:	663,92	807,07	1005,27	1171,73	1205,60	181,59
валової продукції						
прибутку	167,56	246,98	-88,47	113,25	150,63	89,89
Фондовіддача на 100 грн основних виробничих засобів тис.грн	278,17	242,38	222,22	233,15	204,97	73,69
ВП на 1 грн витрат	0,98	0,93	0,92	1,17	1,03	105,29

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Результати аналізу свідчать, що 2024 рік став найбільш продуктивним у діяльності підприємства. На кожні 100 га сільськогосподарських угідь було отримано 247 тис. грн прибутку, що відповідає рівню рентабельності 28,61%. Такий показник є достатньо високим для аграрного сектору. Водночас порівняння з 2020 роком демонструє зниження рентабельності на 11,79%, причиною чого стало випереджальне зростання витрат у порівнянні з темпами збільшення прибутку.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АПК Насташка» у 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні власного капіталу, виручки від реалізації та чистого прибутку, підвищенні рентабельності й ефективності використання трудових ресурсів та виробничих засобів. Разом із тим, наявні структурні зрушення у виробництві та коливання показників собівартості вказують на необхідність подальшої оптимізації управлінських рішень для забезпечення стійкого економічного зростання й конкурентоспроможності господарства.

2.2. Аналіз рівня кризового стану суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану в Україні

Аналіз фінансового стану з метою виявлення ризиків неплатоспроможності та ймовірності банкрутства є одним із ключових етапів фінансового управління та стратегічного планування діяльності підприємства. Його проведення дозволяє своєчасно ідентифікувати чинники, що можуть загрожувати стабільності функціонування господарюючого суб'єкта. До найбільш значущих передумов здійснення такого аналізу належать:

1. Фінансова стійкість підприємства. Необхідність проведення оцінки зростає в умовах зниження фінансової стабільності, що проявляється у нарощуванні боргових зобов'язань, скороченні прибутковості, дефіциті грошових потоків та інших симптомах фінансових ускладнень. За таких обставин аналіз банкрутства стає інструментом визначення межі допустимих ризиків.
2. Зовнішні фактори середовища. Зміни ринкової кон'юнктури, законодавчо-нормативної бази або коливання попиту на продукцію можуть істотно впливати на фінансову стійкість підприємства. У таких умовах оцінка ризику банкрутства дозволяє виявити та нейтралізувати можливі негативні наслідки зовнішніх трансформацій.
3. Антикризове управління. Використання інструментів аналізу банкрутства виступає складовою системи управління кризовими ситуаціями. Своєчасне виявлення ознак неплатоспроможності надає можливість підприємству завчасно розробити та реалізувати заходи щодо мінімізації фінансових загроз і збереження стабільності виробничо-господарської діяльності.

У контексті сучасних економічних трансформацій особливої актуальності набуває оцінювання кризового стану підприємств з урахуванням умов воєнного стану. Воєнні дії створюють додаткові ризики для функціонування суб'єктів господарювання, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів, нестабільністю фінансових ринків та обмеженим доступом до

інвестиційних і кредитних ресурсів. У таких умовах навіть фінансово стійкі підприємства можуть опинитися під тиском зовнішніх факторів, що підвищує значущість системної діагностики кризових явищ.

Для ТОВ «АПК Насташка» актуальність діагностики кризового стану зумовлена особливостями його виробничо-господарської діяльності, зокрема високою залежністю фінансових результатів від сезонних факторів, кон'юнктури аграрного ринку та цінової динаміки на основні види продукції. Функціонування підприємства в умовах воєнного стану супроводжується додатковими викликами, серед яких зростання витрат на матеріально-технічні ресурси, підвищення логістичних витрат і нестабільність каналів збуту, що безпосередньо впливає на ліквідність і грошові потоки.

Специфікою фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка» є концентрація виробництва на окремих видах сільськогосподарської продукції, що зумовлює підвищену залежність результатів діяльності від цінової кон'юнктури аграрного ринку. Така структура виробництва в умовах воєнного стану посилює ризики нестабільності доходів, що потребує посиленого контролю за фінансовими потоками та рівнем витрат.

Додатковим чинником ризику для ТОВ «АПК Насташка» є висока залежність фінансових результатів від зовнішніх ринкових умов, зокрема від коливань цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси. В умовах воєнного стану така залежність посилюється через обмеження експорту, зміну логістичних маршрутів і зростання вартості транспортування, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності та структуру витрат підприємства.

У міжнародній управлінській практиці криза розглядається не як виняткове або випадкове явище, а як закономірний і повторюваний етап економічного циклу, що супроводжує розвиток підприємств у динамічному та конкурентному середовищі. За таких умов кризові явища сприймаються як об'єктивна реальність господарської діяльності, яка потребує не ситуативного реагування, а цілеспрямованого, системного менеджменту із застосуванням

спеціалізованих антикризових інструментів та управлінських підходів [51]. Відповідно, логіку кризового менеджменту доцільно структурувати у вигляді послідовного процесу, що охоплює чотири взаємопов'язані стадії.

Перша стадія – ідентифікація вразливостей та ризиків – передбачає поглиблену діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі основна увага зосереджується на виявленні «слабких ланок» бізнес-моделі, організаційної структури, фінансових потоків, ресурсного забезпечення та системи управління. Аналіз потенційних загроз здійснюється з метою раннього виявлення факторів, які можуть ініціювати кризові процеси або прискорити їх розвиток. Своєчасна ідентифікація ризиків створює передумови для формування превентивних управлінських рішень і зниження ймовірності переходу латентної кризи у відкриту фазу.

Друга стадія – превенція й підготовка – полягає у формуванні комплексу профілактичних заходів, спрямованих на зменшення вразливості підприємства до дестабілізуючих впливів. На цьому етапі розробляються резервні сценарії розвитку подій, плани реагування на можливі кризові ситуації, а також створюються фінансові, матеріальні та організаційні резерви. Важливу роль відіграє забезпечення гнучкості управлінської системи, здатної оперативно коригувати стратегічні та тактичні рішення, у тому числі в частині кадрової політики, перерозподілу ресурсів і зміни пріоритетів діяльності. Ефективна підготовка дозволяє підприємству зустріти кризу в керованому режимі, мінімізуючи негативні наслідки.

Третя стадія – оперативний моніторинг і контроль – передбачає впровадження системи безперервного спостереження за ключовими фінансово-економічними та операційними індикаторами діяльності підприємства. Метою цього етапу є своєчасне виявлення негативних відхилень від запланованих показників, недопущення ескалації кризових тенденцій та зниження їх впливу на основні бізнес-процеси. Особливе значення має оперативність управлінських рішень і здатність керівництва швидко адаптуватися до змін ситуації. Практика свідчить, що недостатній рівень підготовки управлінських команд, відсутність

чітких регламентів і механізмів контролю істотно ускладнюють ефективне реагування підприємства на цій стадії [30].

Четверта стадія – прийняття стабілізаційних рішень і відновлення – базується на результатах попереднього аналізу та моніторингу. На цьому етапі ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на збереження життєздатності підприємства, локалізацію втрат і стабілізацію фінансово-господарської діяльності. Реалізуються заходи з оптимізації витрат, реструктуризації зобов'язань, перегляду виробничих і збутових стратегій, а також відновлення платоспроможності та довіри з боку контрагентів. У довгостроковій перспективі ця стадія формує підґрунтя для переходу підприємства до фази посткризового відновлення та подальшого зростання [69].

У процесі проходження всіх чотирьох етапів кризового менеджменту важливим завданням є проведення ґрунтовного аналізу фінансової кризи, що дає змогу визначити її масштаб і глибину на рівні підприємства. Такий аналіз виступає ключовою передумовою для коректного вибору та результативного застосування антикризових стратегій. Серед основних індикаторів кризового стану можна виокремити: зниження ефективності використання капіталу, скорочення рівня прибутковості та рентабельності, поява збиткової діяльності.

У межах діяльності ТОВ «АПК Насташка» проведення такого аналізу набуває практичного значення, оскільки дозволяє зіставити результати фінансово-економічної діяльності підприємства з реальними умовами його функціонування. Зокрема, аналіз динаміки прибутковості, структури активів і зобов'язань, а також співвідношення власного та позикового капіталу дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність протистояти зовнішнім шокам.

З огляду на це, аналіз кризового стану підприємства має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує оцінювання фінансових результатів, структури капіталу, динаміки грошових потоків і рівня ліквідності. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати наявність кризових симптомів, а й визначити

потенційні напрями їх подальшого розвитку, що є необхідною умовою для обґрунтованого вибору антикризових стратегій.

У межах діяльності ТОВ «АПК Насташка» комплексний підхід до діагностики кризового стану дозволяє своєчасно виявляти потенційні дисбаланси між надходженнями та витратами, а також оцінювати ефективність використання оборотних активів. Це має особливе значення в умовах зростання виробничих і логістичних витрат, характерних для періоду воєнного стану.

Специфікою фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка» є концентрація виробництва на окремих видах сільськогосподарської продукції, що зумовлює підвищену залежність результатів діяльності від цінової кон'юнктури аграрного ринку. Така структура виробництва в умовах воєнного стану посилює ризики нестабільності доходів, що потребує посиленого контролю за фінансовими потоками та рівнем витрат.

Характерними ознаками фінансової кризи підприємства є:

1. Зниження результативності використання капіталу, що проявляється у скороченні віддачі як власних, так і залучених фінансових ресурсів. Така ситуація свідчить про неефективну структуру активів, уповільнення їх оборотності або помилки в інвестиційній та фінансовій політиці підприємства, що призводить до зменшення економічного ефекту від використаного капіталу.
2. Падіння рентабельності та зменшення обсягів прибутку, яке відображає погіршення результатів основної діяльності підприємства. Зниження прибутковості може бути наслідком зростання собівартості продукції, зменшення обсягів реалізації або несприятливих змін ринкової кон'юнктури. Тривале скорочення прибутку обмежує можливості самофінансування та інвестиційного розвитку підприємства.
3. Формування збитковості виробничої діяльності, коли доходи підприємства не покривають сукупних витрат. Такий стан свідчить про глибше загострення кризових процесів, що супроводжується вичерпанням

фінансових ресурсів, зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищенням фінансових ризиків.

4. Відсутність власних вільних ресурсів і резервних фондів, яка істотно знижує здатність підприємства протидіяти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам. За відсутності фінансових резервів підприємство втрачає можливість оперативно компенсувати тимчасові касові розриви, фінансувати антикризові заходи та підтримувати стабільність господарської діяльності.
5. Розвиток стану гострої неплатоспроможності, що проявляється у нездатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами, бюджетом і персоналом. Такий стан створює реальну загрозу банкрутства та потребує негайного застосування комплексних антикризових управлінських рішень [32].

Для ТОВ «АПК Насташка» окремі ознаки кризового стану мають неоднозначний характер. З одного боку, підприємство демонструє зростання обсягів реалізації та прибутковості, з іншого – зберігається чутливість до змін платоспроможного попиту та коливань витрат на ресурси. Це зумовлює необхідність постійного контролю за фінансовими індикаторами з метою недопущення переходу прихованих кризових процесів у відкриту фазу.

Зазначені особливості свідчать про наявність потенційних внутрішніх ризиків, пов'язаних із концентрацією фінансових ресурсів у окремих напрямках діяльності. За відсутності диверсифікації джерел доходів такі ризики можуть посилювати вплив зовнішніх шоків на фінансову стійкість підприємства, що потребує регулярного перегляду структури виробництва та витрат.

Особливу увагу в межах діагностики кризового стану доцільно приділяти аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства, оскільки саме ці показники найбільш чутливо реагують на негативні зміни у фінансово-господарській діяльності. Порушення платоспроможності може проявлятися у формі дефіциту обігових коштів, зростання дебіторської заборгованості або

нездатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання, що підвищує ризик розвитку фінансової кризи.

Оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «АПК Насташка» здійснюється на основі фактичних даних його фінансової звітності, що дозволяє отримати об'єктивне уявлення про реальний фінансовий стан підприємства. Використання бухгалтерських показників за досліджуваний період забезпечує достовірність подальших розрахунків і коректність інтерпретації результатів діагностики.

Використання фінансової звітності ТОВ «АПК Насташка» як інформаційної бази для оцінювання ймовірності банкрутства дозволяє врахувати реальні результати його діяльності в динаміці. Це забезпечує можливість порівняння показників підприємства з нормативними значеннями та виявлення тенденцій, які можуть мати кризовий або стабілізуючий характер.

У табл. 2.7 наведено вихідні показники, що слугують базою для проведення розрахунків з оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АПК Насташка».

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для визначення ймовірності банкрутства

Показник	Значення
Робочий капітал	774
Сума активів	1433.5
Резерв нерозподіленого прибутку	-30
Валовий прибуток	6848
Рівень прибутковості активів	4.8
Власний капітал	958
Позичковий капітал	475.5
Чиста виручка від реалізації	8020

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Антикризове управління підприємством ґрунтується на системі спеціалізованих управлінських процедур, спрямованих на ідентифікацію та попередження фінансових ризиків. Для визначення ймовірності настання кризових явищ у ТОВ «АПК Насташка» застосовується методика розрахунку Z-рахунку Альтмана. Цей підхід, запропонований професором Нью-Йоркського університету Едвардом Альтманом, відомий у світовій науковій практиці як «модель Альтмана». Використання даного інструменту забезпечує можливість із

достатнім рівнем точності віднести підприємство до категорії фінансово стабільних суб'єктів господарювання або ж ідентифікувати його як потенційного банкрута. Значення індексу Альтмана визначається за формулою (2.1):

$$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + 1,0 \times X5 \quad (2.1)$$

У результаті проведених обчислень встановлено, що значення інтегрального показника за моделлю Альтмана становить:

$$Z = 1,2 \times 0,5 + 1,4 \times (-0,02) + 3,3 \times 4,8 + 0,6 \times 2,0 + 1,0 \times 5,6 = 23,2.$$

Отримане значення Z-рахунку для ТОВ «АПК Насташка» значно перевищує граничні межі безпечної зони, що свідчить про наявність істотного запасу фінансової стійкості. Такий результат зумовлений високою ефективністю використання активів, значною часткою власного капіталу у структурі фінансування та стабільними обсягами чистої виручки від реалізації продукції. Разом з тим, високі значення окремих компонентів Z-рахунку, зокрема показників оборотності активів і співвідношення власного та позикового капіталу, свідчать про ефективну фінансову політику підприємства. Це дозволяє ТОВ «АПК Насташка» зберігати фінансову гнучкість та адаптуватися до змін зовнішнього середовища навіть у складних економічних умовах.

Незважаючи на низький рівень ймовірності банкрутства за результатами моделі Альтмана, для ТОВ «АПК Насташка» важливо враховувати, що фінансова стійкість у воєнний період має динамічний характер. Під впливом інфляційних процесів, змін у податковому регулюванні та коливань валютного курсу навіть фінансово стабільні підприємства можуть втрачати частину запасу стійкості.

У цьому контексті особливого значення набуває підтримання оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також збереження достатнього рівня ліквідних активів. Для ТОВ «АПК Насташка» це означає доцільність стриманого підходу до залучення додаткових позикових ресурсів і пріоритетне використання внутрішніх джерел фінансування.

Крім того, результати діагностики кризового стану можуть використовуватися як інформаційна база для коригування стратегії розвитку

підприємства, зокрема щодо диверсифікації виробництва та розширення асортименту продукції. Зменшення залежності від окремих культур дозволить знизити вплив цінових коливань і підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

У межах моделі Альтмана рівень ймовірності (загрози) банкрутства суб'єкта господарювання визначається за спеціальною шкалою. Відповідно до неї:

- при $Z \leq 1,80$ спостерігається дуже високий ризик неплатоспроможності;
- у межах 1,81–2,70 ймовірність банкрутства оцінюється як висока;
- інтервал 2,71–2,99 свідчить про наявність можливості кризового розвитку;
- значення $Z \geq 3,0$ характеризує дуже низький рівень загрози банкрутства [29, с. 112].

У табл. 2.8 подано результати розрахунку інтегральних показників, що використовуються для визначення ймовірності банкрутства ТОВ «АПК Насташка».

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АПК Насташка»

Показник	Формула розрахунку	Значення
X1	оборотні активи / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	$774 / 1433.5 = 0.5$
X2	резерви нерозподіленого прибутку / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	$-30 / 1433.5 = -0.02$
X3	Валовий прибуток (збитки) / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	$6848 / 1433.5 = 4.8$
X4	Власний капітал / позиковий капітал	$958 / 475.5 = 2.0$
X5	чистий виторг від реалізації / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	$8020 / 1433.5 = 5.6$

Джерело: розраховано автором

Водночас доцільно зазначити, що модель Альтмана має певні обмеження в умовах воєнного стану, оскільки не враховує вплив форс-мажорних чинників, зокрема військових дій, змін державного регулювання та нестабільності ринкового середовища. Тому результати розрахунків слід розглядати як

індикативні та доповнювати їх якісною оцінкою зовнішніх ризиків і внутрішніх управлінських можливостей підприємства.

Для ТОВ «АПК Насташка» результати діагностики кризового стану мають прикладне значення, оскільки дозволяють не лише констатувати низький рівень загрози банкрутства, а й окреслити напрями подальшого підвищення фінансової стійкості. Зокрема, збереження позитивних фінансових результатів потребує посилення контролю за ліквідністю, оптимізації структури витрат і диверсифікації каналів збуту продукції.

Отже, результати проведених розрахунків свідчать, що ймовірність банкрутства ТОВ «АПК Насташка» є вкрай низькою, що підтверджує його належність до групи фінансово стійких підприємств. Високе значення Z-рахунку демонструє достатню ефективність використання активів, стабільність структури капіталу та здатність формувати прибуток на належному рівні. Водночас варто враховувати, що в умовах воєнного стану фінансова надійність господарюючого суб'єкта може зазнавати впливу зовнішніх факторів, які не враховує сама модель Альтмана, зокрема коливань кон'юнктури аграрного ринку, перебоїв у логістичних ланцюгах, зростання витрат на ресурси та інфляційного тиску. У цьому контексті навіть за позитивних результатів діагностики підприємство має забезпечити впровадження системи превентивних і адаптаційних заходів, спрямованих на підтримку ліквідності, диверсифікацію діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, використання моделі Альтмана дозволяє зробити висновок про відсутність безпосередньої загрози неплатоспроможності, однак у стратегічній перспективі ефективність антикризового управління залежатиме від здатності компанії швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та формувати стійкі механізми розвитку в умовах економічної турбулентності.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління на ТОВ «АПК Насташка»

У 2022 році ТОВ «АПК Насташка» здійснило комплексну діагностику фінансово-господарської діяльності, результати якої виявили формування передкризового стану, зумовленого насамперед скороченням прибутковості підприємства. Така тенденція свідчила про погіршення фінансової динаміки й потребувала оперативного втручання з боку менеджменту. Виявлені проблеми стали підґрунтям для розробки спеціальної програми антикризового управління, яка має на меті не лише ліквідацію наявних дисбалансів, а й створення умов для відновлення стабільності та підвищення конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі.

Зазначена програма (табл. 2.9) передбачає впровадження комплексу заходів фінансового, організаційного та виробничого характеру, спрямованих на оптимізацію витрат, зміцнення ліквідності, удосконалення структури капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.9 – Програма антикризового регулювання на ТОВ «АПК Насташка»

Причини виникнення кризових явищ	Запропоновані напрями їх подолання
1	2
Погіршення ділових відносин із контрагентами	Диверсифікація ринків збуту продукції, укладання вигідних контрактів на постачання насіння, добрив і паливно-мастильних матеріалів; акцент на підвищенні якості виробленої продукції з метою зміцнення конкурентних позицій та задоволення потреб споживачів.
Зниження попиту та втрата конкурентоспроможності	Запровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000, що забезпечить дієвий контроль і підтримку високих стандартів; системна робота над розробленням нових видів продукції та вдосконаленням наявного асортименту відповідно до тенденцій ринку.
Незадовільний стан матеріально-технічної бази	Розроблення цільової програми технічного переоснащення та спрямування інвестицій у модернізацію виробничих фондів для

Продовження табл. 2.9

1	2
	підвищення технічного потенціалу підприємства.
Недостатній рівень інноваційно-інвестиційної діяльності	Формування обґрунтованої інвестиційної стратегії, забезпечення ефективного управління джерелами інвестиційного портфеля та проведення системної оцінки результативності інвестицій як складової фінансової політики підприємства.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Ефективність програми антикризового регулювання доцільно оцінювати через ступінь реалізації запланованих заходів та їх вплив на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Основними критеріями такої оцінки є стабілізація прибутковості, покращення ліквідності, відновлення ділових відносин із контрагентами та підвищення конкурентоспроможності продукції. Саме зіставлення задекларованих у програмі напрямів із фактичними управлінськими діями дозволяє зробити висновок щодо реальної результативності антикризового регулювання на ТОВ «АПК Насташка».

Разом із тим варто зазначити, що розроблена програма виходу з кризового стану фактично не реалізується у повному обсязі, оскільки підприємство намагається зберегти життєздатність за рахунок альтернативних заходів.

По-перше, здійснюється оптимізація витрат. Найбільш відчутні зміни відбулися у сфері витрат на персонал: упродовж 2020–2024 років чисельність штатних працівників скоротилася на 37%, що дозволило зменшити фонд витрат на оплату праці на 286,4 тис. грн. Водночас така політика економії мала й негативні наслідки – утворилася кадрова криза, яка послабила виробничий потенціал і ускладнила стабілізацію фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПК Насташка».

По-друге, застосовується підтримка обсягів реалізації. Теоретично цей інструмент є перспективним, проте практичні результати залишаються обмеженими. Укладання нових контрактів відбувається надто повільними темпами через небажання контрагентів працювати на умовах повної

передоплати. Для підприємства ж відмова від такої схеми розрахунків є неможливою через дефіцит власних фінансових ресурсів, що обмежує його конкурентні можливості.

Таким чином, аналіз ефективності програми антикризового регулювання ТОВ «АПК Насташка» ґрунтується на порівнянні запланованих у табл. 2.9 заходів із фактичними результатами їх реалізації. Проведене зіставлення свідчить, що більшість заходів програми або реалізуються частково, або не забезпечують досягнення запланованих результатів. Зокрема, скорочення витрат на персонал дало короткостроковий фінансовий ефект, проте призвело до послаблення виробничого потенціалу, тоді як заходи з розширення ринків збуту та відновлення ділових відносин із контрагентами не забезпечили істотного зростання обсягів реалізації.

Отже, програму антикризового регулювання ТОВ «АПК Насташка» доцільно оцінити як частково ефективну, оскільки вона дозволила уникнути поглиблення кризових явищ, але не забезпечила повноцінної стабілізації фінансово-господарської діяльності та відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо потенціал застосування діагностичних процедур у системі антикризового управління ТОВ «АПК Насташка». Багатовимірність цього інструментарію проявляється у різних методологічних підходах, навіть за умови спільності поставлених завдань у сфері менеджменту, економічного аналізу чи фінансової діагностики. Варто підкреслити, що дослідження економіки задля розширення наукових знань про функціонування реальних господарських систем і використання цих знань у практичній діяльності управління є різними за своєю сутністю процесами. Іншими словами, діагностика передбачає реалізацію комплексу профілактичних та аналітичних досліджень, які становлять необхідний інструмент роботи фінансових менеджерів, аудиторів і бізнес-консультантів, залучених до управління підприємством.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ефективність діагностичних процедур значно зростає за умови чіткого дотримання послідовності їх реалізації, яка включає:

- визначення належності об'єкта до певної групи або класу економічних систем;
- ідентифікацію відмінностей між досліджуваним об'єктом та іншими представниками його класу шляхом зіставлення фактичних параметрів із базовими показниками;
- встановлення допустимих меж відхилень від нормативних значень;
- розробку методологічних засад формування інституційних стандартів, що виконують функцію ключових діагностичних індикаторів.

Аналіз причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства дав змогу сформулювати класифікацію чинників, що зумовлюють необхідність застосування антикризового управління в ТОВ «АПК Насташка». Умовно їх поділено на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать:

- особливості функціонування економічної системи;
- дисбаланси або відсутність цілісної кредитної політики;
- структура суспільних потреб;
- рівень доходів та заощаджень населення;
- обсяг платоспроможного попиту у сфері підприємництва;
- фаза економічного циклу;
- політична та правова нестабільність, економічна невизначеність регуляторної політики держави;
- рівень і динаміка інфляційних процесів;
- науково-технічний та інформаційний прогрес у виробництві;
- культурний та освітній рівень суспільства.

Внутрішні фактори включають:

- недосконалість маркетингової стратегії;

- відсутність чітко визначених принципів функціонування підприємства або їхнє викривлене застосування;
- нераціональне використання ресурсного потенціалу та низьку якість продукції;
- прорахунки у сфері фінансового менеджменту;
- невідповідність управлінських практик організаційній культурі та технологічній структурі компанії.

Зазначені фактори не завжди виступають прямими каталізаторами кризових явищ на певних етапах розвитку підприємства, однак вони формують передумови, що поглиблюють фінансово-економічні дисбаланси та посилюють вразливість господарської системи. Причини виникнення кризових станів і навіть банкрутства найчастіше пов'язані з неефективним управлінням фінансовими ресурсами або з управлінськими помилками. Відтак, значення діагностики як інструменту ідентифікації та раннього виявлення ознак кризи істотно зростає.

У процесі оцінки ефективності антикризового управління важливе значення має комплексний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища на його розвиток. Одним із найбільш поширених інструментів такої оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, а також ідентифікувати ключові можливості й загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Застосування SWOT-аналізу в системі антикризового управління дає змогу не лише виявити джерела ризиків, а й окреслити потенційні напрями підвищення стійкості підприємства за рахунок ефективного використання наявних переваг.

З огляду на необхідність розширення ринків збуту як одного з можливих напрямів подолання кризових явищ, доцільним є аналіз відповідних стратегічних передумов і обмежень. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає аналітичною основою для прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити, наскільки внутрішні ресурси та компетенції підприємства відповідають вимогам

зовнішнього ринку, а також які загрози можуть ускладнювати реалізацію обраної стратегії.

У табл. 2.10 наведено SWOT-аналіз розширення ринків збуту ТОВ «АПК Насташка», у якому узагальнено ключові можливості та загрози зовнішнього середовища у взаємозв'язку із сильними та слабкими сторонами підприємства.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз розширення ринків збуту ТОВ «АПК Насташка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Закріплення позицій лідера на внутрішньому аграрному ринку. Позитивна ділова репутація та сформований імідж підприємства. Наявність виробничої бази та накопиченого досвіду для створення інноваційного обладнання й продукції. Високий рівень автоматизації виробничих процесів. Використання сучасної техніки та передових технологій. Високий професійний рівень і практичний досвід персоналу. Компетентне керівництво та багаторічна управлінська практика.	Обмежені фінансові ресурси для системного вивчення потреб споживачів. Орієнтація дослідницьких робіт виключно на вирішення поточних виробничих завдань. Вищі виробничі витрати у порівнянні з конкурентами. Недостатня ефективність механізму матеріального стимулювання працівників Недостатнє фінансування маркетингових та рекламних заходів.
Можливості	Загрози
Орієнтація стратегічної політики підприємства на активний розвиток ринкових відносин. Розширення можливостей завдяки лібералізації зовнішньоекономічної діяльності. Активізація міжнародного науково-технічного співробітництва.	Ймовірність посилення інфляційних процесів. Потенційний спад виробництва в галузі Повільне зростання або скорочення ринку збуту. Нестабільність правового середовища та часті зміни законодавства. Проблема неплатежів і затримок розрахунків. Зростання вартості енергоносіїв.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Обґрунтованість запропонованого підходу підтверджується результативністю управлінських рішень, яка проявляється у співвідношенні між витратами ресурсів та швидкістю досягнення стратегічних і оперативних цілей. Проведений SWOT-аналіз дозволяє виявити як внутрішні резерви зростання, так і обмеження, що можуть стримувати розширення ринкової діяльності підприємства. При цьому слід наголосити, що одним із ключових завдань

антикризового менеджменту виступає збереження організаційної ідентичності підприємства, а також ліквідація диспропорцій між його внутрішніми характеристиками та зовнішнім середовищем. Саме узгодженість цих параметрів створює передумови для сталого розвитку компанії та забезпечує її адаптивність у мінливих економічних умовах.

Економічна діагностика в системі антикризового управління ТОВ «АПК Насташка» виступає ключовим інструментом оцінювання реального фінансово-економічного стану підприємства та визначення глибини кризових процесів. Її застосування дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати загрози фінансовій стійкості, а й кількісно оцінити масштаби негативних тенденцій, що формуються у виробничій, фінансовій та управлінській сферах діяльності підприємства. Саме результати діагностики слугують інформаційною основою для оцінки ефективності вже реалізованих антикризових заходів і визначення ступеня їх відповідності фактичним викликам.

У контексті діяльності ТОВ «АПК Насташка» діагностичні процедури забезпечують системне узагальнення даних фінансової звітності, показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про динаміку розвитку підприємства у передкризовий та кризовий періоди. На відміну від формального аналізу окремих індикаторів, комплексна діагностика дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами фінансових показників і управлінськими рішеннями, прийнятими в межах програми антикризового регулювання.

Важливим аспектом діагностики є її функціональна спрямованість на оцінку адаптаційних можливостей підприємства до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «АПК Насташка» це передусім пов'язано з нестабільністю аграрних ринків, коливаннями цін на ресурси, змінами регуляторної політики та фінансовими обмеженнями. У цьому зв'язку діагностика виступає не лише засобом фіксації наявних проблем, а й механізмом виявлення прихованих резервів, які можуть бути задіяні для підтримки операційної діяльності та збереження платоспроможності.

Крім того, результати економічної діагностики мають прикладне значення для оцінки ефективності антикризового управління, оскільки дозволяють співвіднести очікувані результати програми антикризового регулювання з фактичними змінами ключових показників діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивність висновків щодо результативності застосованих управлінських інструментів і дає можливість визначити, які елементи антикризової програми потребують коригування або доопрацювання.

Отже, економічна діагностика розглядається як аналітична основа оцінки ефективності антикризового управління ТОВ «АПК Насташка», що дозволяє комплексно оцінити наслідки реалізації антикризових заходів, рівень фінансової стабілізації підприємства та ступінь його готовності до подальшого функціонування в умовах економічної нестабільності.

Подальша оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «АПК Насташка» потребує врахування не лише фінансово-економічних результатів, а й організаційних та управлінських аспектів реалізації антикризових заходів. У цьому контексті важливого значення набуває узгодженість дій між різними рівнями управління, своєчасність ухвалення рішень та здатність управлінської системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективність антикризового менеджменту значною мірою визначається тим, наскільки оперативно керівництво підприємства реагує на сигнали погіршення фінансового стану та коригує поточну політику відповідно до нових умов господарювання.

Одним із ключових показників результативності антикризового управління є стабільність грошових потоків підприємства. Для ТОВ «АПК Насташка» це питання має особливе значення з огляду на сезонний характер аграрного виробництва та залежність від зовнішніх джерел фінансування. У період передкризового стану порушення рівноваги між надходженнями та витратами створювало додатковий тиск на платоспроможність підприємства, що зумовлювало необхідність жорсткішого фінансового контролю. Відтак ефективність антикризового управління може бути оцінена також через здатність

підприємства підтримувати достатній рівень ліквідності та виконувати поточні зобов'язання без залучення надмірних позикових ресурсів.

Не менш важливим аспектом оцінки є вплив антикризових заходів на виробничу діяльність підприємства. Оптимізація витрат, скорочення персоналу та обмеження інвестицій, що застосовувалися в межах реалізації програми антикризового регулювання, мали неоднозначні наслідки. З одного боку, вони дозволили зменшити фінансове навантаження у короткостроковому періоді, з іншого – спричинили зниження виробничої гнучкості та зростання операційних ризиків. Це свідчить про те, що ефективність антикризового управління не може оцінюватися виключно за фінансовими показниками, а потребує комплексного підходу з урахуванням впливу управлінських рішень на довгостроковий розвиток підприємства.

У процесі оцінювання ефективності антикризового управління доцільно також враховувати кадровий чинник. Скорочення чисельності персоналу, яке мало місце в ТОВ «АПК Насташка», дало змогу зменшити витрати на оплату праці, проте одночасно призвело до втрати частини кваліфікованих кадрів і зниження мотивації працівників, що залишилися. Така ситуація негативно впливає на якість управлінських і виробничих процесів та може ускладнювати реалізацію подальших антикризових заходів. Відповідно, ефективність антикризового управління слід розглядати також крізь призму здатності підприємства зберігати та відновлювати кадровий потенціал.

Оцінюючи антикризове управління ТОВ «АПК Насташка» у цілому, слід відзначити, що застосовані заходи мали переважно реактивний характер і були спрямовані на подолання наслідків кризових явищ, а не на усунення їх першопричин. Це обмежило можливості досягнення стійкого позитивного ефекту та зумовило часткову реалізацію програми антикризового регулювання. Разом із тим, проведений аналіз свідчить про наявність у підприємства потенціалу для вдосконалення системи антикризового управління за рахунок підвищення якості управлінських рішень, розвитку діагностичних процедур та посилення стратегічної складової менеджменту.

Таким чином, ефективність антикризового управління ТОВ «АПК Насташка» доцільно оцінювати як багатовимірну категорію, що поєднує фінансово-економічні, організаційні та управлінські аспекти. Проведений у підрозділі аналіз дозволяє зробити висновок, що реалізовані антикризові заходи забезпечили певну стабілізацію діяльності підприємства, однак не створили достатніх передумов для повного відновлення фінансової стійкості. Це зумовлює необхідність подальшого удосконалення підходів до антикризового управління, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Проведена діагностика діяльності ТОВ «АПК Насташка» за 2022–2024 рр. засвідчила загалом позитивну динаміку фінансово-економічних результатів підприємства в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. Зростання виручки від реалізації продукції до 619,55 млн грн у 2024 р. у поєднанні зі стримуванням собівартості забезпечило суттєве підвищення валового та чистого прибутку. Рентабельність діяльності зросла з 2,7 % у 2022–2023 рр. до 12,2 % у 2024 р., що свідчить про відновлення ефективності господарювання та покращення результативності управління витратами. Збільшення власного капіталу до 432,23 млн грн і скорочення кредиторської заборгованості підтверджують зміцнення фінансової автономії підприємства.

Аналіз структури капіталу та ліквідності показав загалом низький поточний рівень фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансової незалежності стабільно перевищує нормативні значення, а частка залученого капіталу має тенденцію до зниження. Загальний коефіцієнт ліквідності перебуває в межах рекомендованих значень, що свідчить про здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання. Водночас виявлено окремі суперечності у показниках ліквідності, зокрема поєднання надвисокого рівня абсолютної ліквідності з від'ємними значеннями термінової ліквідності, що відображає особливості структури оборотних активів і потребує подальшого аналітичного уточнення.

Дослідження ділової активності та використання трудових ресурсів засвідчило загальне зростання продуктивності праці у довгостроковій динаміці, попри певні коливання окремих показників у 2024 році. Скорочення чисельності персоналу супроводжувалося підвищенням виробітку, що свідчить про реалізацію переважно екстенсивних механізмів оптимізації трудових ресурсів. Це актуалізує необхідність подальшого вдосконалення організації виробничих процесів і підвищення технологічної ефективності.

Аналіз структури товарної продукції показав високий рівень спеціалізації підприємства. У 2024 році домінуючу частку у виручці займала продукція рослинництва, зокрема насіння соняшнику, що забезпечує зростання доходів, але водночас підвищує залежність результатів діяльності від ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних чинників. Така концентрація виробництва формує потенційні ризики для стабільності фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Оцінка дебіторсько-кредиторської заборгованості засвідчила зміщення фінансового балансу в бік зростання дебіторської заборгованості при суттєвому скороченні кредиторської. З одного боку, це зменшує зовнішній тиск на ліквідність підприємства, з іншого – підвищує значущість контролю за оборотністю оборотного капіталу та платіжною дисципліною контрагентів.

Інтегральна оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показала значення Z-рахунку, що відповідає дуже низькому рівню загрози неплатоспроможності. Отримані результати підтверджують поточну фінансову стійкість ТОВ «АПК Насташка» та його здатність функціонувати в умовах воєнного стану. Водночас з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища ці результати доцільно розглядати як відображення поточного стану, а не як гарантію довгострокової стабільності.

Оцінка ефективності антикризового управління засвідчила часткову реалізацію запланованих заходів. Основний акцент було зроблено на короткостроковій оптимізації витрат, що дозволило уникнути поглиблення кризових явищ, проте не забезпечило повноцінної реалізації стратегічних

напрямів антикризового розвитку. Це свідчить про обмежену системність антикризового управління та необхідність його подальшого вдосконалення.

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «АПК Насташка» перебуває у стані відновленої фінансової стійкості з покращеними показниками прибутковості та капіталізації, однак зі збереженням окремих внутрішніх і зовнішніх вразливостей. Виявлені тенденції та диспропорції формують аналітичне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення антикризового управління, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АПК НАСТАШКА»

3.1. Перспективи розвитку суб'єкта господарювання в умовах післявоєнного відновлення

У сучасних умовах високої конкуренції на внутрішньому агропродовольчому ринку управлінські помилки можуть мати критично негативні наслідки для суб'єктів господарювання, включаючи суттєві фінансові втрати або навіть банкрутство. Традиційна практика ухвалення рішень на основі інтуїції чи суб'єктивних оцінок поступово втрачає свою актуальність, адже вона не забезпечує належної стійкості у складному та динамічному середовищі. З огляду на очікуваний етап післявоєнного відновлення економіки, підприємствам необхідно заздалегідь формувати чіткі стратегії розвитку, що спиратимуться на глибокий аналіз ринкових умов, ресурсного потенціалу та можливих ризиків. Саме стратегічне управління та системна політика планування стають ключовими факторами не лише для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, а й для ефективної трансформації аграрного сектору в цілому.

У сучасній економічній науці та практиці управління виокремлюють три базові типи стратегій розвитку підприємства, які формуються залежно від особливостей виробничої діяльності, динаміки ринку та ресурсних можливостей суб'єкта господарювання [63].

Першою є стратегія зростання (розвитку), яка відображає прагнення підприємства до розширення своєї діяльності шляхом збільшення обсягів продажу, зростання доходів і залучення додаткових капіталовкладень. Такий підхід, як правило, реалізується в умовах сприятливої кон'юнктури ринку, достатнього фінансового та ресурсного потенціалу, а також високої

конкурентоспроможності продукції. Стратегія зростання спрямована на зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокової прибутковості.

Другою є стратегія стабілізації (стійкості), яка використовується у випадках, коли підприємство досягло значних обсягів виробництва та сформувало достатній рівень ринкової присутності. У цьому разі основним завданням є не стільки подальше розширення, скільки збереження досягнутих результатів, підтримання стабільності виробничих і фінансових процесів, а також підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Така стратегія дозволяє підприємству утримувати баланс у динамічному середовищі та зменшувати ризики, пов'язані з надмірним зростанням.

Третьою є стратегія виживання, яка застосовується у кризових ситуаціях, коли діяльність підприємства перебуває під загрозою через несприятливі зовнішні або внутрішні фактори. Головною метою такої стратегії є збереження життєздатності організації, мінімізація збитків та забезпечення умов для відновлення діяльності в майбутньому. Вона передбачає жорсткий контроль витрат, реструктуризацію виробництва, пошук додаткових джерел фінансування та адаптацію до нових умов господарювання [45; 63].

Таким чином, вибір тієї чи іншої стратегії залежить від етапу розвитку підприємства, стану ринку та загальної економічної ситуації. У перспективі післявоєнного відновлення правильне стратегічне позиціонування має визначальне значення для формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості підприємств аграрного сектору.

В останні роки діяльність сільськогосподарських підприємств України характеризується значними викликами, що зумовлені як непередбачуваними зовнішніми обставинами, так і змінами у законодавчій та нормативно-правовій базі. Ускладнення регуляторного середовища та зростання конкуренції на фінансових ринках змушують аграрні господарства активніше мобілізувати власні ресурси й адаптовуватися до нових умов функціонування [29; 12]. За таких обставин особливої актуальності набуває застосування концепцій і методів

стратегічного управління, яке забезпечує комплексний підхід до організації господарської діяльності.

Стратегія управління підприємством у сільськогосподарській сфері передбачає не лише підтримання стабільності виробничих процесів, але й систематичний розвиток, спрямований на підвищення ефективності та посилення конкурентних переваг. Вибір оптимальної стратегії розвитку має ґрунтуватися на врахуванні низки чинників, що відображають особливості ринкового середовища та динаміку його трансформацій [64]. У цьому контексті ключове значення відіграє ретельний аналіз зовнішнього середовища, оскільки саме він дозволяє ідентифікувати потенційні можливості для зростання та загрози, які можуть становити ризик для подальшої діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне стратегічне управління в аграрному секторі передбачає проактивне виявлення перспектив і ризиків, формування гнучких моделей розвитку та їхню адаптацію до постійно змінюваних умов ринкової економіки. Це забезпечує можливість не лише зберігати конкурентні позиції, але й закладати основу для довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України спостерігається істотна диспропорція у рівні добробуту міського та сільського населення. Зокрема, показники бідності серед мешканців сільських територій майже удвічі перевищують аналогічні значення у міському середовищі. Така ситуація не узгоджується з принципами сталого розвитку та вимагає комплексних рішень, особливо у контексті післявоєнного відновлення. В умовах глибокої трансформації національної економіки надзвичайно важливою стає переорієнтація з екстенсивної моделі господарювання на прогресивну інноваційну парадигму економічного зростання. Саме такий підхід здатний суттєво підвищити продуктивність агропромислового комплексу, забезпечити конкурентоспроможність харчової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяти покращенню якості життя сільського населення й поступовому зниженню рівня бідності [41].

У процесі відновлення економіки ключову роль відіграють науково-технічний прогрес і впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві. У рослинництві це передбачає застосування сучасних методів вирощування культур, впровадження удосконалених систем обробітку ґрунту, а також використання новітніх технологій зберігання продукції. В умовах воєнних втрат та пошкодження інфраструктури такі рішення є не лише інструментами підвищення ефективності, а й засобами швидкої адаптації аграрного сектору до нових викликів. Особливого поширення набувають технології «нульового» обробітку ґрунту, концепція «точного землеробства», системи паралельного водіння техніки та засоби захисту рослин, що функціонують на основі GPS-навігації. У тваринництві впровадження складних технологічних інновацій більшою мірою доступне великим агрохолдингам і фінансово стабільним господарствам, однак у перспективі післявоєнного відновлення очікується активізація державних і міжнародних програм підтримки, що може розширити доступ до таких нововведень і для середніх виробників [39].

Для агропромислових підприємств у післявоєнних умовах особливо важливою є концентрація зусиль на вдосконаленні технологічних процесів виробництва та зберігання продукції. Це охоплює як модернізацію технічного забезпечення, так і оптимізацію параметрів виробничих операцій та підвищення їхньої якості відповідно до міжнародних стандартів. Інноваційні рішення у цій сфері стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою відновлення сільських територій, створення нових робочих місць та зміцнення соціально-економічної стабільності [15].

Таким чином, перспективи розвитку аграрного сектору України у післявоєнному відновленні безпосередньо залежать від здатності підприємств ефективно інтегрувати інноваційні технології у виробничу практику. Поєднання науково-технічного прогресу, раціонального використання ресурсів та орієнтації на якість продукції формує основу для довгострокової конкурентоспроможності агропромислового комплексу та поступового подолання соціально-економічних

диспропорцій між міськими та сільськими територіями. Візуалізацію потенційних напрямів розвитку аграрного сектору наведено на рис. 3.1.

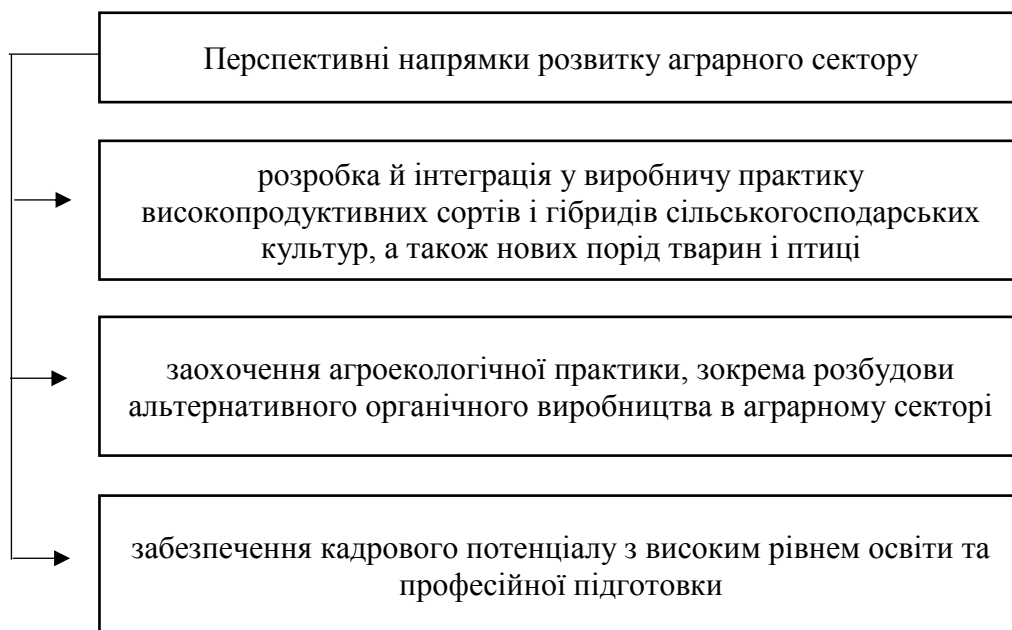


Рисунок 3.1 – Перспективні напрямки розвитку аграрного сектору

Джерело: розробка автора

Агропромисловим підприємствам доцільно зосередити увагу на системному вдосконаленні базових технологічних процесів виробництва та зберігання продукції, що передбачає оптимізацію кількості й параметрів виробничих операцій, а також підвищення їх якісних характеристик. Ключове значення має суворе дотримання стандартів якості й безпеки сировини та харчових продуктів, особливо в контексті концепції сталого розвитку. Водночас одним із визначальних бар'єрів постає недосконалість організаційно-правового механізму державної підтримки агропромислового сектору. Наявний дефіцит фінансових ресурсів зумовлений прогалинами у законодавчому регулюванні, що спричиняє недостатній рівень виконавської дисципліни з боку органів державного управління.

За таких умов виклики, обумовлені економічною кризою, потребують оперативної та комплексної реакції держави у взаємодії з аграрною наукою та практичними потребами виробництва. Майбутні напрями розвитку аграрного сектору України значною мірою залежатимуть від його здатності до швидкої

адаптації в умовах трансформації економічного середовища. Досягнення цього можливе завдяки реалізації ефективної державної інноваційної політики, зорієнтованої на принципи сталого розвитку.

Інноваційна діяльність відіграє ключову роль у розвитку агропромислового виробництва та функціонуванні ринку не лише в Україні, а й на глобальному рівні. Кожна країна формує власну модель становлення інноваційної інфраструктури, що зумовлено специфікою економічних і соціальних умов. Так, у європейських державах пріоритет робиться на державних інвестиціях і системі субсидій, що орієнтовані передусім на стимулювання зайнятості та створення нових робочих місць. В азійських країнах домінують інші підходи: у Японії акцент зроблено на формуванні технополісів – локальних технопарків, у Китаї – на розбудові різних типів інноваційних структур із потужною фінансовою підтримкою держави, а в Індії значний розвиток спостерігається у сфері інформаційних технологій, що також інтегруються у систему аграрних інновацій.

У Сполучених Штатах модель розвитку інноваційної інфраструктури характеризується відносно низьким рівнем залежності від державного фінансування та значною орієнтацією на інвестиції приватного сектору й наукових інституцій [28]. Впровадження інновацій у сферу сільського господарства має низку специфічних особливостей. По-перше, воно вимагає адаптації новітніх технологічних розробок до різних масштабів і виробничих можливостей малих, середніх та великих агропромислових підприємств. По-друге, важливим чинником є розбудова системи інформаційно-консультаційного забезпечення, зокрема шляхом розширення функціоналу регіональних дорадчих служб та активного залучення наукового потенціалу регіональних науково-дослідних установ. По-третє, необхідним є посилення інноваційно-інвестиційної активності аграрних підприємств, що передбачає створення інноваційних центрів у структурі органів управління сільським господарством. Водночас у періоди економічної нестабільності та бюджетних обмежень ініціювання й

підтримка таких центрів становить значну складність, що знижує ефективність реалізації інноваційної політики.

Розвиток інноваційно-інвестиційних процесів у сільському господарстві зумовлюється низкою специфічних характеристик цієї галузі. Серед них варто виокремити кілька ключових груп факторів.

1. Природні чинники. У сільськогосподарському виробництві зміна форми й властивостей предмета праці безпосередньо створює споживчу вартість, що значною мірою залежить від кліматичних умов та інших природних особливостей.
2. Організаційні чинники. Використання землі як основного ресурсу зумовлює сезонний характер виробництва та його просторову розосередженість.
3. Технологічні чинники. Сільськогосподарська продукція не є завершеним результатом виробничого циклу, а становить лише проміжну ланку у створенні кінцевих продуктів харчування.

Поряд із природними, організаційними й технологічними передумовами важливий вплив на інноваційно-інвестиційні процеси здійснюють інтеграційні процеси в агропромисловому секторі. Вони формують ринкові умови, що відзначаються відносно низькою інвестиційною привабливістю галузі у порівнянні з іншими сферами економіки. Така ситуація зумовлена низькою тенденцій, серед яких:

- зростання доходів населення супроводжується переорієнтацією попиту на непродовольчі товари;
- темпи підвищення цін на сільськогосподарську продукцію істотно поступаються динаміці цін на інші товари;
- обмежена мобільність робочої сили, зайнятої у сільськогосподарському виробництві;
- скорочення частки аграрного сектору у структурі кінцевої вартості продукції.

Таким чином, унікальні особливості агропромислового комплексу відображають визначальне значення технологічних параметрів, масштабів і просторової організації виробництва. Вони функціонують у тісному взаємозв'язку з економічними системами інших країн, що відкриває можливості для їх адаптації та використання в різноманітних формах інноваційно-інвестиційної діяльності.

В умовах післявоєнного відновлення одним із найбільш уразливих компонентів системи регулювання інноваційно-інвестиційних процесів залишається інформаційна підтримка. У глобальному масштабі спостерігається активне зростання обсягів бізнес-інформації, що використовується для оцінювання світових досягнень та виявлення власних конкурентних переваг. Для України особливо важливим завданням стає активізація створення ефективних інформаційних каналів і мережевих зв'язків, які забезпечуватимуть належний рівень інформаційного супроводу агропромислового сектору, сприятимуть відновленню його конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародний ринок.

У післявоєнний період ключовими функціями інституційної структури, покликаної підтримувати економічне зростання та підвищення якості виробництва, є передача достовірних інформаційних сигналів про стан і динаміку ринкових умов, узгодження інтересів учасників економічної діяльності та забезпечення практичної реалізації ухвалених рішень. Впровадження інновацій повинно відбуватися у межах економічних систем, які характеризуються високим рівнем розвитку сучасних технологічних та організаційних зв'язків, здатних забезпечити стійкий ефект від їх використання. При цьому наявність розвиненої інфраструктури постачальників і споживачів може виступати як чинником, що прискорює інтеграцію інновацій, так і бар'єром у разі відсутності належної координації між учасниками ринку.

Ефективність інноваційних процесів у сучасних умовах зростає динамічніше, ніж темпи економічного розвитку загалом. Ґрунтовне дослідження існуючих організаційних форм стратегічних інноваційних структур та їх аналіз у науковій літературі дозволяють визначити інституційні засади, що формують

платформу для стимулювання інноваційної та інвестиційної діяльності в агропромисловому секторі. В умовах післявоєнного відновлення ці засади набувають особливої ваги та передбачають:

- підтримку формування нової технологічної бази агропромислового виробництва, структурну перебудову галузі через кластеризацію та впровадження стратегічних інноваційних структур;
- залучення іноземного капіталу та вдосконалення механізмів управління інноваційно-інвестиційними процесами з метою забезпечення збалансованого розвитку сектору;
- розвиток сучасних фінансових інструментів, зокрема лізингу, факторингу та проєктного фінансування;
- створення дієвих механізмів трансформації традиційної структури агропромислового комплексу в інноваційну, при цьому забезпечуючи захист економічних інтересів вітчизняних виробників;
- активне використання кредитних ресурсів, грантової підтримки та фінансових інструментів міжнародних інституцій;
- удосконалення правових, економічних, технічних і державних механізмів, що підвищують результативність стратегічних інноваційних процесів;
- розширення науково-дослідних програм інноваційного розвитку аграрного сектору із залученням агропромислових підприємств;
- оптимізацію організаційних форм інноваційно-інвестиційної діяльності та створення комплексної системи інноваційного забезпечення;
- виробництво інноваційної продукції, орієнтованої на впровадження новітніх технологій у сільському господарстві;
- розбудову науково-технічної та науково-виробничої регіональної інфраструктури агропромислового комплексу.

У післявоєнний період реалізація цих напрямів стане основою для відновлення та модернізації аграрного сектору, забезпечення його

конкурентоспроможності й стійкого розвитку на внутрішньому та світовому ринках.

У післявоєнний період орієнтири соціально-економічного розвитку аграрного сектору України мають спрямуватися на відновлення його продуктивності, інтеграцію у глобальні ринки та забезпечення стійкого зростання через активізацію інноваційно-інвестиційних процесів. До ключових пріоритетів належать:

1. Емісія цінних паперів, орієнтованих на фінансування інноваційних ініціатив відбудови, що дозволить мобілізувати фінансові ресурси як від бізнесу, так і від населення.
2. Модернізація конкурентних механізмів державних замовлень, капітальних вкладень, системи розподілу квот і закупівлі сировини, спрямована на прозорість, ефективність та адаптацію до нових економічних умов.
3. Формування прямих зв'язків із зовнішніми інвесторами, що сприятиме залученню міжнародного капіталу та технологій у процес відновлення аграрного сектору.
4. Удосконалення системи підготовки кадрів, здатних забезпечити впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, із використанням можливостей стратегічних інноваційних структур та міжнародних освітніх програм.
5. Розвиток механізмів стимулювання інвестиційної та науково-інноваційної діяльності, які забезпечать модернізацію виробництва, підвищення його екологічної стійкості та конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Подальший розвиток агропромислового сектору України неможливий без вирішальної ролі аграрної науки, яка має стати каталізатором інноваційного зростання. Ефективна взаємодія науки, освіти та системи трансферу знань, що охоплює консультування й безпосередню виробничу діяльність, визначає основу для створення потужної інноваційної та інформаційної підтримки. Особливого значення набуває зміцнення наукових осередків на регіональному рівні, оскільки

саме вони найбільш чітко відображають реальні потреби агропромислового виробництва та здатні забезпечити практичну орієнтацію досліджень. Реалізація цих стратегічних завдань має спрямовуватися на формування інституційної бази, здатної підтримувати інноваційну й інвестиційну активність агропромисловості у післявоєнний період.

Сьогодні перед Україною постає масштабне завдання відновлення та піднесення агропромислового сектору до рівня, що гарантуватиме його провідні позиції як у національній економіці, так і на міжнародній арені. Це потребує завершення й поглиблення аграрної реформи, формування сприятливого інноваційно-інвестиційного середовища у сільських територіях та посилення інтеграції інновацій у всі ланки агропромислового виробництва. У післявоєнному контексті Україна перебуває на етапі необхідних змін і структурної адаптації до нових економічних та соціальних умов [20].

Аналіз сучасного стану інституційної бази, покликаної стимулювати інноваційну та інвестиційну діяльність у агропромисловому секторі, засвідчує наявність дисбалансу в розвитку її окремих компонентів, що ускладнює повноцінне використання потенційних можливостей. Слабке функціонування підсистеми інноваційної інфраструктури обмежує темпи зростання інноваційно-інвестиційної активності, знижуючи ефективність трансформаційних процесів у агропромисловому виробництві.

Реалізація інноваційної моделі агропромислового виробництва як ключового чинника його конкурентоспроможності має ґрунтуватися на досягненнях аграрної науки та подальшому розвитку її потенціалу. Важливу роль у цьому процесі відіграє налагодження ефективної взаємодії науки з освітньою системою, дорадчими структурами та виробничими підприємствами, що забезпечить результативну передачу інноваційних рішень у практичну площину. Такий підхід формує необхідні передумови та стимули для переходу агропромислового комплексу України до наступного етапу трансформацій і модернізації у післявоєнний період.

Дослідження розвитку агропромислових ринків провідних країн світу дозволяє виокремити низку закономірностей і практик, які можуть бути ефективно використані в Україні. Одним із головних пріоритетів виступає максимальне застосування заходів підтримки аграрного сектору з боку держави та інституцій розвитку. Попри активне реформування економіки, варто враховувати, що далеко не всі трансформаційні кроки мають позитивний ефект для агробізнесу, а самі реформи відбуваються не так швидко, як цього вимагають ринкові умови. Тому агропромисловий сектор потребує як фінансової, так і морально-інституційної підтримки для створення нових робочих місць, забезпечення стабільних бюджетних надходжень та підвищення соціально-економічної стійкості сільських територій. У цьому контексті цінним є досвід Сполучених Штатів, де важливою складовою державної політики є фінансова підтримка аграріїв через системи страхування ризиків.

Успішність розвитку агропромислового виробництва в Україні значною мірою залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких – кліматичні умови та валютні коливання. Нестабільність аграрних ринків, як внутрішніх, так і міжнародних, ускладнює прогнозування збутових умов. За таких обставин страхування ризиків виступає дієвим інструментом зниження невизначеності, гарантує фінансову захищеність у разі настання страхових подій та створює передумови для розробки й реалізації довгострокових стратегічних планів. В умовах післявоєнного відновлення саме державна підтримка у сфері ризик-менеджменту може стати визначальною для стабілізації агропромислового сектору.

Водночас варто враховувати неоднозначність окремих реформ у галузі. Так, ліквідація Міністерства аграрної політики України, здійснена в умовах глибокої економічної кризи, може розглядатися як контрверсійний крок. З одного боку, аграрний сектор потребує координуючого органу, здатного здійснювати стратегічне управління й контроль за діяльністю підприємств. З іншого боку, обмеженість фінансових ресурсів зумовлює необхідність їх раціонального використання, що актуалізує питання доцільності перерозподілу

коштів на підтримку безпосереднього розвитку виробничих потужностей агропромисловості.

Проте наявних заходів недостатньо для повноцінного відновлення та розвитку агропромислового сектору. Необхідним є закріплення механізмів фінансової підтримки підприємств на законодавчому рівні, що створить стабільні умови для їхньої діяльності. Одним із варіантів може стати пільгове кредитування за низькими відсотковими ставками (не вище 3%), без якого значна частина виробників буде позбавлена можливості ефективно організувати виробничі процеси. Важливим напрямом також виступає розвиток системи аграрного страхування, що включає:

- страхування від зниження цін, яке передбачає компенсаційні виплати у випадках падіння вартості врожаю нижче за визначений рівень;
- страхування доходів, що застосовується, коли прибутки підприємства знижуються порівняно із середнім національним рівнем на основі показників урожайності та площ господарств;
- страхування врожаю або прибутку, яке захищає виробників від непередбачуваних втрат, зумовлених природними чи економічними ризиками.

Посилення державної фінансової підтримки забезпечує не лише стабільність функціонування агропромислових підприємств, але й підвищує доступність сільськогосподарської продукції для населення. Це сприяє зростанню купівельної спроможності, стимулює внутрішній попит, забезпечує прибутковість аграрного сектору та формує додаткові податкові надходження, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічне зростання країни.

Корисним для України може стати досвід Нідерландів, де стратегія розвитку агропромисловості орієнтована не лише на максимізацію прибутків, а й на досягнення конкурентних переваг на світовому ринку шляхом постійних інновацій, вдосконалення виробництва та підвищення якості життя населення. Перспективним є запровадження програм державного гарантування частини кредитів для агровиробників, учасниками яких можуть бути малі та середні

підприємства, а також молоді фермери віком до 35 років. Отримані під державні гарантії кошти повинні спрямовуватися на чітко визначені цілі: модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, покращення умов утримання тварин тощо [60]. Реалізація подібних програм створює можливості для інвестування у будівництво, придбання земельних ділянок, техніки та обладнання, а головне – сприяє залученню нової генерації підприємців до агропромислового сектору, що має особливе значення у післявоєнний період.

Для стабілізації агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення важливим є запровадження механізмів гарантування так званого «мінімального доходу» для виробників, навіть у випадках неврожаю чи стихійних лих. Подібна практика реалізується у Франції, де вона сприяє підтриманню економічної стійкості аграріїв. Базою для розрахунку оподаткованого доходу в такій системі виступають дані земельного кадастру, середні показники виробничих витрат, рівень урожайності та продуктивність тваринництва, що забезпечує більш об'єктивне й справедливе визначення фінансових зобов'язань виробників та водночас створює додаткові гарантії їхньої фінансової безпеки [1].

Узагальнюючи результати аналізу, слід підкреслити, що перспективи розвитку суб'єктів господарювання агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення визначаються здатністю поєднати стратегічне управління з інноваційною модернізацією виробництва та інституційними змінами. Раціональний вибір між стратегіями зростання, стабілізації й виживання має ґрунтуватися на ретельному аналізі зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та ризиків, тоді як операційна реалізація цієї стратегії потребує системного вдосконалення технологічних процесів, дотримання стандартів якості та безпеки, а також прискореної цифровізації логістики й зберігання. Вирішальну роль відіграє науково-технічний прогрес: імплементація технологій точного землеробства, сучасних систем обробітку ґрунту та післязбиральної доробки, а також розширення дорадчо-інформаційної підтримки

дозволяють підвищити продуктивність, зменшити втрати і скоротити невизначеність.

Паралельно необхідні інституційні кроки держави: усунення регуляторних дисбалансів, закріплення фінансових інструментів підтримки на законодавчому рівні (пільгове кредитування, гарантійні програми, інструменти страхування врожаю, доходів і цін), розвиток ринкової інфраструктури та стимулювання інвестиційно-наукової діяльності. Адаптація кращих міжнародних практик (гарантії для МСП і молодих фермерів, механізми мінімального доходу, кластеризація та технопарки) має відбуватися з урахуванням українських реалій і бюджетних обмежень. Сукупність цих заходів формує підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності, скорочення соціально-економічних диспропорцій між містом і селом та стійкого відновлення аграрного сектору, в якому підприємства переходять від реактивного до проактивного управління ризиками та зростанням.

3.2. Розробка антикризової стратегії ТОВ «АПК Насташка»

Орієнтація підприємства на потреби споживачів і здатність завчасно ідентифікувати та оперативно задовольняти їх формують основу стійких довгострокових результатів. Процеси інтернаціоналізації та глобалізації трансформують ринкове середовище, одночасно розширюючи можливості зростання й підсилюючи ризики волатильності. За таких умов управління сільськогосподарським підприємством має надавати пріоритет ретельно обґрунтованому вибору антикризових стратегій, які забезпечують вигідне позиціонування на аграрному ринку та створюють передумови для подальшого розвитку.

Обґрунтування стратегічних рішень спирається на інтегрований маркетинговий підхід, у межах якого класичний комплекс 4Р (товар, ціна, розподіл/місце, просування) використовується як системна рамка для формування конкурентних переваг. Результати аналізу антикризового

менеджменту ТОВ «АПК Насташка» свідчать, що попри стандартизованість сільськогосподарської продукції, доцільним є акцент на стратегії диференціації (рис. 3.2). Її сутність полягає у створенні відчутних для споживача відмінностей – за якісними, сервісними, логістичними або комунікаційними параметрами – що дозволяє відмежувати пропозицію підприємства від продукції конкурентів і підвищити стійкість до коливань ринкової кон’юнктури.

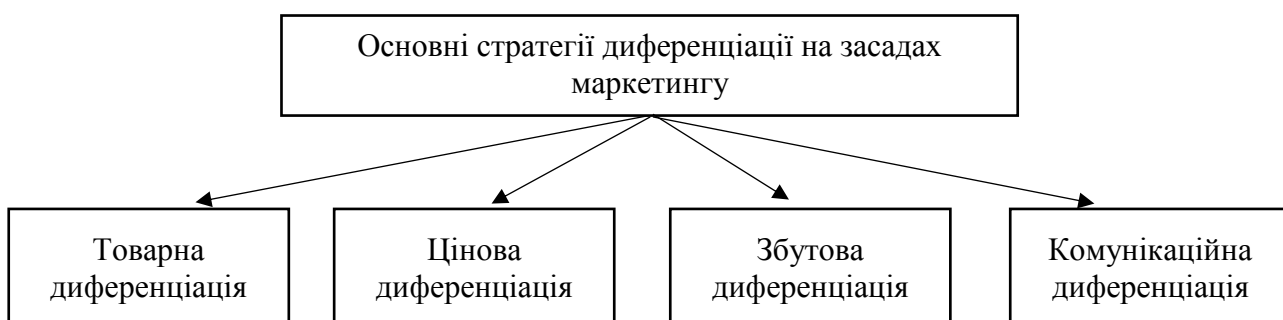


Рисунок 3.2 – Основні моделі реалізації стратегії диференціації у контексті маркетингу

Джерело: розробка автора

Розроблення стратегії диференціації в межах маркетингового комплексу передбачає поетапне впровадження, що включає:

1. Діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства із застосуванням сучасних аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, матриця BCG, бенчмаркінг тощо), а також поглиблене дослідження фінансових результатів за попередні 3–5 років.
2. Формування цільових орієнтирів сільськогосподарської діяльності, що відображають стратегічні пріоритети підприємства.
3. Ідентифікацію та оцінювання альтернативних варіантів стратегічної диференціації, здатних забезпечити конкурентні переваги.
4. Вибір оптимальної стратегії диференціації в межах маркетингового комплексу, що передбачає обґрунтування та зіставлення можливих напрямів розвитку з урахуванням наявних ресурсів і потенціалу компанії.

5. Реалізацію обраної стратегії та організацію системи контролю за її ефективним впровадженням у практику сільськогосподарського виробництва.

З метою визначення ринкового позиціонування ТОВ «АПК Насташка» доцільним є застосування матриці BCG (рис. 3.3), що дозволяє виявити ключові напрями розвитку та визначити пріоритетність інвестиційних рішень.



Рисунок 3.3 – Матриця BCG у розрізі видів продукції підприємства ТОВ «АПК Насташка»

Джерело: розробка автора

Значення одиниці для показника відносної частки ринку дає змогу відокремити продукцію, що займає лідерські позиції, від інших категорій. У контексті другої змінної темпи зростання галузі на рівні 10% і більше зазвичай кваліфікуються як високі. Для більшої об'єктивності доцільним є використання темпів приросту фізичного валового внутрішнього продукту або середньозважених темпів розвитку окремих сегментів, у яких функціонує підприємство, що дозволяє чіткіше визначати ринки з високим та низьким потенціалом зростання.

Як видно з рис. 3.3, у секторі «Зірки» відсутні товари, що свідчить про відсутність у компанії продукції з високими темпами зростання продажів і водночас значною часткою ринку. Водночас соняшник віднесено до квадранта Cash Cows, що вказує на провідні позиції підприємства в цьому сегменті. Висока частка ринку за низьких темпів зростання галузі забезпечує стабільний і вагомий обсяг продажів без необхідності значних витрат на підтримання позицій. Така продукція має стратегічне значення для діяльності компанії, оскільки формує фінансовий ресурс, який може бути спрямований на інновації, розвиток інших продуктів або виплату дивідендів. Саме тому для формування довгострокової стратегії важливо зосередитися на максимальному збереженні позицій «дійних корів», що традиційно відображають етап зрілості життєвого циклу продукції.

Щодо дикого ячменю, він потрапив до категорії «Знаки питання», що означає: продукція має низьку ринкову частку, проте демонструє швидке зростання продажів. Подібні позиції потребують ретельного аналізу, оскільки залежно від правильності обраної стратегії можуть трансформуватися як у «зірки», так і в «собак».

До сегмента «Собаки» належать озима пшениця, ріпак і кукурудза. Вони характеризуються невисокими темпами зростання та низькою часткою ринку, що робить їх менш перспективними в стратегічному плані. Загальний аналіз продуктової структури ТОВ «АПК Насташка» свідчить, що соняшник виступає ключовим і найбільш прибутковим видом продукції. Водночас у перспективі необхідно враховувати екологічні ризики, зокрема виснаження та деградацію ґрунтів, що може негативно позначитися на врожайності та рентабельності цієї культури.

Процес реалізації стратегії диференціації можна умовно поділити на три послідовні етапи.

Перший етап передбачає генерацію оригінальних ідей, які можуть стати основою для створення конкурентних переваг.

Другий етап полягає у перевірці та уточненні концепції, що включає формування рекомендацій щодо оптимального ринкового позиціонування

підприємства та доцільності впровадження певного продукту з урахуванням його відмінних характеристик.

Третій етап охоплює розробку комунікаційної стратегії, спрямованої на донесення до потенційних споживачів унікальних властивостей продукції, зокрема її класу або органолептичних показників якості зерна.

Визначальним чинником успіху диференціаційної стратегії виступає якість продукції, яка оцінюється як за базовими, так і за додатковими параметрами з погляду споживача, а також за ціновими показниками конкурентоспроможності. У табл. 3.1 представлено рекомендовані напрями диференціації аграрної продукції ТОВ «АПК Насташка».

Таблиця 3.1 – Варіанти диференціації асортименту продукції підприємства ТОВ «АПК Насташка»

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Змістова характеристика
1	2	3
Інновації у формуванні товарного портфелю	Розроблення нових видів сільськогосподарської продукції	Виробництво сушених і заморожених продуктів; створення напівфабрикатів за удосконаленими рецептурами; впровадження інноваційних методів переробки.
	Використання нових сортів і модифікацій продукції	Закупівля насіння, саджанців і розсади нових сортів та гібридів із підвищеними показниками продуктивності.
Інновації у формуванні виробничого процесу	Вирощування та реалізація екологічно чистої продукції	Вибір та використання екологічно безпечних територій для виробництва; дотримання принципів органічного землеробства.
	Застосування сучасних технологічних систем та обладнання	Придбання і впровадження інноваційних основних засобів для ефективної обробки, зберігання, транспортування та подальшої переробки сільськогосподарської продукції.
Розширення асортименту компанії	Урізноманітнення лінійки продуктів за функціональними ознаками	Використання ріллі для вирощування нових культур і сортів із оригінальними властивостями, що задовольняють специфічні потреби споживачів.

Джерело: розробка автора

Диференціація продукції є важливим інструментом стратегічного розвитку, оскільки забезпечує низку переваг для підприємств аграрного сектору. Зокрема, вона створює можливості для підвищення рівня цін, освоєння нових ринкових ніш та збереження конкурентних позицій. Такий підхід сприяє зростанню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та формуванню доданої цінності. Для аграрних виробників застосування стратегії диференціації є доцільним, оскільки воно стимулює залучення споживачів, сприяє формуванню впізнаваного бренду та налагодженню довгострокових партнерських відносин.

Разом з тим результати аналізу свідчать, що ТОВ «АПК Насташка» стикається з проблемою недостатньо розвиненої інфраструктури для зберігання продукції, що негативно впливає на його конкурентні переваги. Для підвищення ефективності діяльності доцільним є впровадження сучасних рішень у сфері логістики та зберігання, зокрема використання легких складських приміщень, розподільчих центрів та холодильних установок для транспортування. Це дозволить мінімізувати втрати, забезпечити збереження якісних характеристик продукції та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Витрати на спорудження сховищ із регульованою атмосферою суттєво залежать від їхньої місткості. Зокрема, будівництво об'єкта потужністю до 500 тонн потребує близько 1500 євро за кожен тонну габариту. Для сховищ обсягом від 500 до 1200 тонн вартість знижується до 1000 євро за тонну, що зберігається на аналогічному рівні для сховищ у діапазоні від 1000 до 2000 тонн. При збільшенні потужності до 2000–4000 тонн витрати зменшуються до 800 євро за тонну. У світовій практиці оптимальною вважається мінімальна місткість сховищ із контрольованою атмосферою від 2000 тонн, що забезпечує економічну доцільність проекту.

Одним із варіантів вирішення проблеми високих витрат та тривалого терміну окупності є створення кооперативних сховищ, будівництво яких здійснюється за рахунок спільних інвестицій кількох підприємств. Такий підхід дозволяє знизити фінансове навантаження на окремого виробника та водночас

спрямувати інвестиційні ресурси на інші напрями розвитку бізнесу. Зарубіжний досвід переконливо демонструє ефективність колективних ініціатив агровиробників, зокрема у сфері маркетингових стратегій, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Для формування ефективної стратегії дистрибуції, орієнтованої на максимізацію прибутків, підприємство ТОВ «АПК Насташка» повинно відповідати низці ключових вимог. Серед них:

- високий рівень розвитку системи складської логістики;
- широкий асортимент сільськогосподарської продукції, що включає вагому частку інноваційних позицій;
- наявність власної транспортної інфраструктури; значні масштаби виробництва;
- використання сучасного програмного забезпечення для управління бізнес-процесами;
- активне впровадження інновацій у сфері виробництва та реалізації агропродукції.

Водночас підприємство не має достатніх передумов для реалізації стратегії розподілу, спрямованої на досягнення високих прибутків. У цьому контексті доцільним вбачається орієнтування на стратегію дистрибуції, що забезпечує отримання стабільного середнього рівня доходів. Такий підхід є найбільш реалістичним і результативним для підприємств малого масштабу, які мають належний потенціал для успішної адаптації та реалізації подібної моделі розподілу.

За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «АПК Насташка» було ідентифіковано низку проблем у системі управління, що зумовило необхідність розроблення антикризових стратегій, орієнтованих на оптимізацію окремих елементів маркетингового комплексу.

У ході дослідження, яке передбачало виявлення недоліків у маркетинговому менеджменті та формування стратегії вдосконалення компонентів комплексу маркетингу з урахуванням результатів аналізу бізнесу за

допомогою матриці BCG, було розроблено низку практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано маркетингові стратегії, що наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані стратегії в межах комплексу маркетингу для ТОВ «АПК Насташка».

Стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу			
Товарна стратегія розвитку	Стратегія цінової диференціації	Збутова стратегія	Стратегія маркетингових комунікацій
Впровадження інновацій у виробничий процес	Урахування сезонних коливань у формуванні цінової політики	Розширення та оновлення товарного портфеля на інноваційних засадах	Використання інструментів просування продукції та стимулювання збуту

Джерело: розробка автора

Для ТОВ «АПК Насташка» доцільним є впровадження стратегій, орієнтованих на оновлення асортименту продукції, оптимізацію рівня середньої ціни реалізації, активізацію інтенсивних методів збуту та посилення маркетингової діяльності.

Отже, проведений аналіз дав змогу встановити, що ефективність антикризового управління ТОВ «АПК Насташка» значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища та своєчасно реагувати на виклики глобалізації й зростаючої конкуренції. Виявлені проблеми у системі маркетингового менеджменту засвідчили необхідність розроблення комплексних стратегій, спрямованих на вдосконалення товарної політики, оптимізацію цінових механізмів, підвищення ефективності збутових каналів та активізацію комунікаційної діяльності.

Запропоновані заходи базуються на поєднанні диференціаційної стратегії з інструментами маркетингового комплексу та використанні аналітичних моделей (зокрема матриці BCG) для визначення пріоритетних напрямів розвитку. У центрі обґрунтованих стратегічних рішень перебувають інновації як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності продукції, що у поєднанні з оновленням асортименту, адаптивною ціновою політикою та

розбудовою сучасної логістичної інфраструктури формує підґрунтя для стабілізації та поступового зростання компанії.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що нинішні підходи до подолання кризових явищ не забезпечують належного довгострокового ефекту, а отже, підприємство потребує впровадження комплексної антикризової стратегії, яка поєднує стратегічні та тактичні управлінські рішення й базується на системному аналізі зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Антикризове управління ТОВ «АПК Насташка» передбачає поетапну реалізацію управлінських дій, що дає змогу визначити глибину кризових процесів, сформувавши мету й завдання антикризового впливу та обґрунтувати ключові напрями стабілізації діяльності підприємства. Залежно від інтенсивності та масштабів кризових явищ такими напрямками є: недопущення банкрутства підприємства; уникнення загрози фінансової неспроможності; локалізація та поступове зменшення впливу кризових факторів; стабілізація фінансово-економічного стану; створення механізмів запобігання повторному виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Важливим організаційним елементом реалізації антикризової стратегії є визначення відповідальної особи за розробку та впровадження антикризових заходів. Закріплення таких повноважень у структурі управління підприємством забезпечує персональну відповідальність за виконання програми та підвищує результативність управлінських рішень у період нестабільності.

Процес антикризового управління передбачає комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства, зокрема достатності ресурсів для реалізації антикризових заходів, рівня їх гнучкості та адаптивності, а також перспективності ресурсної бази в контексті забезпечення сталого розвитку. Ресурсні обмеження визначають масштаби та інтенсивність антикризових процедур і впливають на вибір оптимального поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Наступним етапом є формування антикризової програми, яка включає детальний план дій, алгоритм реалізації заходів, визначення необхідних ресурсів

і механізмів розподілу відповідальності. У процесі її впровадження ключовим завданням менеджменту виступає системний контроль за виконанням запланованих дій, моніторинг динаміки кризових процесів і своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від рівня досягнення поставлених цілей можливими є три варіанти управлінських дій: продовження реалізації антикризової програми; її адаптація та модернізація у разі відхилень від запланованих параметрів; перегляд і суттєве коригування антикризової стратегії з метою усунення проблемних аспектів.

Узагальнена логіка процесу антикризового управління підприємством у межах розробленої стратегії подана на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Модель процесу антикризового управління підприємством

Джерело: розробка автора

Завершальна стадія антикризового управління спрямована на формування профілактичних механізмів, що мінімізують імовірність повторного виникнення кризових ситуацій, а також на трансформацію системи управління з орієнтацією на довгострокову фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, реалізація антикризової стратегії, розробленої для ТОВ «АПК Насташка», дозволить не лише подолати наявні управлінські проблеми, але й створити стратегічні передумови для зміцнення ринкових позицій, формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої антикризової стратегії для аграрного підприємства

Розробка та впровадження антикризових заходів для ТОВ «АПК Насташка» спрямована на стабілізацію фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Запропонована стратегія орієнтується на вдосконалення управління ресурсами, підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію маркетингової політики та посилення інвестиційної привабливості.

З метою оцінки результативності запропонованої антикризової стратегії, здійснено сценарну оцінку очікуваних змін ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПК Насташка». Базою для проведення розрахунків слугували фактичні дані фінансової звітності за 2024 рік.

Формування проєктних показників здійснено з використанням сценарного підходу, який передбачає оцінку можливих змін показників у разі реалізації запропонованих антикризових заходів. Проєктні значення показників визначено не як точний статистичний прогноз, а як очікуваний результат впровадження комплексу управлінських рішень, обґрунтованих у підрозділі 3.2.

У процесі розрахунків прийнято такі основні припущення:

- середньорічна вартість основних засобів зростає внаслідок оновлення матеріально-технічної бази та інвестицій у виробничі фонди;
- оборотні засоби збільшуються випереджальними темпами порівняно з основними, що зумовлено активізацією операційної діяльності;
- чисельність працівників зростає помірними темпами з метою забезпечення реалізації запланованих заходів;
- результативні показники діяльності (дохід, прибуток, рентабельність) зростають швидше ніж обсяг залучених ресурсів, що свідчить про підвищення ефективності господарювання.

На основі прийнятих припущень щодо темпів зростання базових показників визначено їх проєктні значення шляхом множення фактичних даних 2024 року на відповідні коефіцієнти зростання. Похідні показники ефективності (фондовіддача, продуктивність праці, показники прибутковості) розраховано за загальноприйнятими формулами на основі отриманих проєктних величин.

Порівняння фактичних даних 2024 року з очікуваними результатами сценарної оцінки ефективності реалізації антикризової стратегії наведено нижче у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані показники діяльності ТОВ «АПК Насташка»

Показник	2024 р.	Проект	Зміна проєкту проти 2024	
			абсолютна, +/-	відносна, %
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	7458	8287	829	11,12
Середньорічна вартість	11478	14589	3111	27,10

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
оборотних засобів, тис. грн				
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	17	20	3	17,65
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	588	655	67	11,39
Фондовіддача на 100 грн вартості основних засобів, грн	2,05	2,49	0,44	21,46

Річна продуктивність праці, тис. грн/особу	899	956	57	6,34
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:				
валового доходу, тис. грн	1206	1319	113	9,37
чистого прибутку, тис. грн	151	184	33	21,85
Норма прибутку, %	10,09	28,1	18,01 в.п.	х
Рентабельність діяльності, %	12,84	16,2	3,36 в.п.	х

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [47]

Методика розрахунку змін прогнозованих показників у таблиці 3.3 ґрунтується на визначенні абсолютного та відносного відхилення між фактичними значеннями 2024 року і проєктними величинами. Абсолютна зміна обчислюється за формулою:

$$\Delta X = X_{\text{пр}} - X_{2024} \quad (3.1)$$

де ΔX – абсолютна зміна відповідного показника;

$X_{\text{пр}}$ – прогностне (проєктне) значення показника;

X_{2024} – фактичне значення показника у 2024 році.

Відносна зміна показника визначається за формулою:

$$\Delta X_{\%} = \frac{X_{\text{пр}} - X_{2024}}{X_{2024}} \times 100 \quad (3.2)$$

де $\Delta X_{\%}$ – відносна зміна показника у відсотках.

Так, для середньорічної вартості основних засобів:

$$\Delta X = 8287 - 7458 = 829 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{829}{7458} \times 100 = 11,12\%.$$

Для середньорічної вартості оборотних засобів:

$$\Delta X = 14589 - 11478 = 3111 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{3111}{11478} \times 100 = 27,10\%.$$

Для середньорічної чисельності працівників:

$$\Delta X = 20 - 17 = 3 \text{ особи,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{3}{17} \times 100 = 17,65\%.$$

Щодо показників ефективності використання ресурсів, фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь у проєкті становить 655 тис. грн/100 га проти 588 тис. грн/100 га у 2024 році:

$$\Delta X = 655 - 588 = 67 \text{ тис. грн/100 га,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{67}{588} \times 100 = 11,39\%.$$

Фондовіддача на 100 грн вартості основних засобів зростає з 2,05 до 2,49 грн:

$$\Delta X = 2,49 - 2,05 = 0,44 \text{ грн,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{0,44}{2,05} \times 100 = 21,46\%.$$

Річна продуктивність праці підвищується з 899 до 956 тис. грн/особу:

$$\Delta X = 956 - 899 = 57 \text{ тис. грн/особу,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{57}{899} \times 100 = 6,34\%.$$

Показники результативності на 100 га сільськогосподарських угідь також демонструють позитивні зміни. Валовий дохід зростає з 1206 до 1319 тис. грн:

$$\Delta X = 1319 - 1206 = 113 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{113}{1206} \times 100 = 9,37\%.$$

Чистий прибуток зростає з 151 до 184 тис. грн:

$$\Delta X = 184 - 151 = 33 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta X_{\%} = \frac{33}{151} \times 100 = 21,85\%.$$

Для відносних показників, поданих у відсотках, у таблиці 3.3 зміна визначена у відсоткових пунктах (в.п.), а не у відсотках від базового рівня, що є методично коректним. Зокрема, норма прибутку підвищується з 10,09% до 28,1%, отже абсолютна зміна становить:

$$28,1 - 10,09 = 18,01 \text{ в. п}$$

Аналогічно рентабельність діяльності зростає з 12,84% до 16,2%, тому зміна становить:

$$16,2 - 12,84 = 3,36 \text{ в. п}$$

Таким чином, усі розрахунки абсолютних і відносних відхилень у таблиці 3.3 отримані шляхом прямого зіставлення базових значень 2024 року та прогнозних (проектних) величин із застосуванням єдиної методики розрахунку, що забезпечує прозорість і обґрунтованість прогнозних результатів.

Аналіз прогнозних наведених у таблиці 3.3, свідчить, що реалізація антикризової стратегії матиме позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства. Зокрема, передбачається зростання середньорічної вартості основних засобів на 11,12% та оборотних засобів – на 27,1%, що підтверджує розширення й оновлення матеріально-технічної бази. Одночасно середньорічна чисельність працівників зросте на 17,65%, що засвідчує підвищення виробничих можливостей та створення нових робочих місць.

Підвищення фондозабезпеченості на 11,39% і зростання фондівіддачі на 21,46% свідчать про більш раціональне використання наявних виробничих ресурсів. Річна продуктивність праці прогнозовано збільшиться на 6,34%, що відображає посилення інтенсивності виробничої діяльності та ефективності праці.

Особливу увагу слід приділити показникам фінансових результатів. Очікується, що валовий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь зросте на 9,37%, а чистий прибуток – на 21,85%. Це дасть змогу підвищити норму прибутку з 10,09% до 28,1% та рентабельність діяльності з 12,84% до 16,2%, що означає зростання на 3,4 відсоткових пункти.

Таким чином, використання антикризових стратегій дозволяє суттєво підвищити економічну результативність діяльності ТОВ «АПК Насташка». Прогнозоване зростання ключових показників свідчить про досягнення стратегічних цілей, серед яких – зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення конкурентних позицій та нарощування інвестиційної привабливості підприємства.

Отримані результати підтверджують ефективність запропонованих антикризових заходів. Їх реалізація сприятиме формуванню стабільної основи для подальшого розвитку підприємства, переходу від короткострокового

реагування на кризові явища до довгострокового стратегічного управління та створення умов для сталого зростання в аграрному секторі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз перспектив розвитку ТОВ «АПК Насташка» в умовах післявоєнного відновлення економіки та суттєвої трансформації аграрного сектору України. Враховуючи високу турбулентність зовнішнього середовища та загрози, які постають перед агропромисловими підприємствами, особливу увагу було приділено удосконаленню антикризового управління як ключової умови забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Проведене дослідження підтвердило, що стратегія подальшого розвитку підприємства має базуватися на поєднанні інноваційних підходів, технологічного оновлення виробництва та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування. Саме таке поєднання дозволяє не лише зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури, а й забезпечити довгострокові конкурентні переваги в умовах посиленої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз продуктового портфеля підприємства за допомогою матриці BCG показав, що найбільш прибутковою культурою для ТОВ «АПК Насташка» залишається соняшник, який у структурі посівів і прибутковості виконує роль так званої «дійної корови». Це означає, що соняшник забезпечує стабільні грошові потоки та виступає базовим джерелом фінансової стійкості. Водночас дослідження виявило низку культур, які займають відносно невелику частку ринку й характеризуються недостатньо високими темпами зростання. Це ставить перед підприємством завдання оптимізації його портфельної стратегії, зокрема шляхом поступової диверсифікації виробництва та перерозподілу інвестицій у ті напрями, які мають вищий потенціал розвитку та можуть стати джерелом майбутньої прибутковості. Такий підхід дозволить уникнути надмірної

залежності від однієї культури та водночас створить умови для зменшення фінансових і виробничих ризиків.

У процесі дослідження було обґрунтовано доцільність впровадження стратегії продуктової диференціації як провідного напрямку антикризового управління. Її реалізація має ґрунтуватися на кількох ключових векторах: підвищенні якості продукції відповідно до сучасних екологічних стандартів, освоєнні нових технологій вирощування та зберігання сільськогосподарських культур, а також розширенні асортименту з урахуванням потреб різних сегментів ринку. Окрему увагу слід приділити впровадженню нових сортів та використанню інноваційних засобів підвищення урожайності, що сприятиме як зростанню рентабельності, так і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Не менш важливим аспектом є розвиток маркетингових комунікацій, які мають підкреслювати унікальні властивості продукції, формувати довіру споживачів та сприяти розширенню ринків збуту.

Значну увагу у дослідженні було зосереджено на інфраструктурній модернізації та логістиці як критичних факторах конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Було визначено, що для забезпечення ефективності виробництва ТОВ «АПК Насташка» необхідно вдосконалити систему зберігання сільськогосподарської продукції, зокрема шляхом створення або залучення сучасних складських приміщень із контрольованою атмосферою та обладнанням для довготривалого зберігання. Важливо також інтегрувати підприємство в сучасні логістичні ланцюги, використовуючи інноваційні ІТ-рішення для управління запасами, транспортуванням та збутом. Це сприятиме зниженню витрат, скороченню втрат продукції на етапах зберігання та транспортування, а також забезпеченню більшої гнучкості у виході на різні ринки збуту.

З фінансово-економічної точки зору запропоновано застосування комплексних механізмів підвищення стійкості підприємства. Йдеться, зокрема, про диверсифікацію джерел фінансування, що передбачає поєднання внутрішніх ресурсів із зовнішніми інструментами, серед яких кредитні програми з пільговими умовами, державні гарантії, системи аграрного страхування врожаїв

та майна, грантові програми міжнародних організацій, а також лізингові механізми. Використання таких інструментів дозволить знизити залежність від коливань цін на аграрну продукцію та несприятливих кліматичних факторів, одночасно створюючи передумови для інвестицій у розвиток нових технологій та інфраструктури.

Узагальнені результати економічної оцінки свідчать, що впровадження запропонованих заходів дає змогу значно покращити показники діяльності підприємства. Йдеться про зростання продуктивності праці, підвищення рівня рентабельності, поліпшення використання ресурсного потенціалу та зміцнення фінансової стабільності. Це підтверджує ефективність обраної стратегії та її здатність створити надійну основу для довгострокового розвитку підприємства.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що системне поєднання стратегічного портфельного управління, продуктової диференціації, інфраструктурної модернізації та застосування сучасних фінансових інструментів становить необхідну умову забезпечення стабільності й сталого розвитку ТОВ «АПК Насташка» у посткризовому середовищі. Запропонована антикризова стратегія не лише сприятиме адаптації підприємства до складних економічних умов, але й формуватиме підґрунтя для підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та інтеграції у сучасний аграрний простір України та міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління є важливим напрямом сучасного менеджменту, що включає комплекс організаційних, фінансових і управлінських заходів для запобігання та подолання криз. Попри різні трактування цього поняття, воно виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності та життєздатності підприємств. Міжнародний досвід свідчить про необхідність інтеграції антикризових механізмів у стратегічний менеджмент і їх безперервного застосування протягом усього життєвого циклу компанії. Для українських підприємств актуальним є адаптація цих практик до національних умов, з урахуванням особливостей ринку та кризових факторів. Концепція життєвого циклу дає змогу своєчасно ідентифікувати критичні ризики та обирати адекватні механізми реагування, що дозволяє формувати стратегії запобігання банкрутству й підтримувати конкурентоспроможність навіть за умов економічної нестабільності. Отже, антикризове управління слід розглядати як невід'ємну частину фінансового менеджменту, що підвищує стійкість підприємства та забезпечує його стабільний розвиток.

Діагностика кризового стану є ключовим інструментом антикризового менеджменту, що передбачає не лише фіксацію дестабілізації, а й превентивне виявлення ризиків. Вона має охоплювати фінансові, виробничі, ринкові та управлінські параметри, поєднуючи коефіцієнтні, інтегральні, матричні, сценарні моделі та сучасні інструменти, зокрема нейронні мережі. Кожен метод потребує галузевої адаптації, а найбільш результативним є поетапний підхід, що включає аналіз конкурентного середовища, ресурсного потенціалу, фінансової та безпекової стійкості. Такий комплексний інструмент дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики й формувати дієві антикризові стратегії, зміцнюючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнення світового досвіду показує, що ефективність антикризового управління залежить від поєднання державної інституційної спроможності, гнучкості ринкових механізмів і своєчасності реагування на виклики. Різні

країни застосовують як активне державне регулювання (Японія, Франція, Скандинавія), так і вибірккову підтримку бізнесу (ЄС, США), важливу роль відіграє й кооперативний рух. Спільним є комплексність заходів та поєднання регулювання й управління. Для України ключовим є творче використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей, що сприятиме підвищенню технологічного рівня виробництва, розвитку продукції з високою доданою вартістю та зміцненню економічної стійкості.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «АПК Насташка» за 2022–2024 рр. засвідчив зростання власного капіталу (432,2 млн грн у 2024 р.), виручки та чистого прибутку, що зумовило підвищення рентабельності до 12,2%. Оптимізація структури фінансування через зниження залежності від позикових коштів і скорочення кредиторської заборгованості зміцнила фінансову автономію. Розширення оборотних активів і модернізація виробничої бази забезпечили підвищення ділової активності та продуктивності праці. Водночас ідентифіковано проблемні аспекти: надмірна концентрація на вирощуванні соняшнику, що створює агроекологічні та цінові ризики; нерівномірна динаміка собівартості й зниження фондівіддачі; критично низький рівень термінової ліквідності та зростання дебіторської заборгованості, що підвищує ймовірність касових розривів.

Діагностика підтвердила, що оцінка ризику неплатоспроможності є ключовим елементом стратегічного управління у воєнних умовах, оскільки забезпечує своєчасне виявлення загроз фінансовій стійкості та визначення меж допустимого ризику. Розрахунок за моделлю Альтмана показав надзвичайно низьку ймовірність банкрутства ТОВ «АПК Насташка» ($Z=23,2$), що свідчить про ефективне використання активів, достатню капіталізацію та здатність генерувати прибуток, узгоджуючись із тенденціями зростання виручки, прибутковості та фінансової автономії. Водночас екзогенні ризики воєнного часу (цінова волатильність, логістичні перебої, інфляція, подорожчання ресурсів) не відображаються у Z -моделі, тому позитивний результат варто вважати умовним і доповнювати його стрес-тестами, аналізом чутливості та регулярним

моніторингом ліквідності. Пріоритетами антикризової політики мають бути посилення управління оборотним капіталом, диверсифікація ринків та культур, страхування ризиків і формування ліквідного буфера із чіткими тригерами використання. Отже, підприємство належить до фінансово стійких без ознак негайної загрози неплатоспроможності.

Оцінювання антикризового управління ТОВ «АПК Насташка» засвідчило, що своєчасна діагностика 2022 року коректно ідентифікувала передкризові тенденції та стала основою для програми стабілізаційних заходів. Водночас реалізація інструментів відбулася частково: акцент на оперативній економії забезпечив короткострокове зниження витрат, але супроводжувався кадровими втратами та обмеженням потенціалу зростання. Оптимізація витрат і контракти з передоплатою частково знизили фінансовий тиск, проте не усунули ризики ліквідності й ринкової залежності. Повільне оновлення збутової моделі та дефіцит оборотних ресурсів зумовлюють потребу у диверсифікації каналів продажу, посиленні роботи з дебіторською заборгованістю та використанні факторингу.

Ефективність чинної системи оцінюється як помірна: підприємство уникнуло загострення кризи та зберегло фінансову стійкість, проте не забезпечило реалізації стратегічних напрямів інновацій, інвестицій та модернізації. Ключовими обмеженнями залишаються нестача ліквідності, кадрові дисбаланси та неповне впровадження процесного менеджменту. Для підвищення результативності доцільно інституціоналізувати антикризовий цикл як безперервний процес, що включає регулярні стрес-тести, активне управління оборотним капіталом, відновлення кадрового потенціалу, технічне переоснащення з прив'язкою до KPI та диверсифікацію продукції й ринків. Отже, антикризове управління виконало базову стабілізаційну функцію, але потребує трансформації від тактичної економії до інвестиційно орієнтованої моделі, здатної забезпечити стійке зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Перспективи післявоєнного розвитку аграрних підприємств визначаються синергією стратегічного управління, технологічної модернізації та інституційних реформ. Вибір між стратегіями зростання, стабілізації чи виживання має базуватися на аналізі зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу й ризиків, а практична реалізація – на підвищенні продуктивності, якості та ефективності витрат. Ключовим напрямом є швидке впровадження інновацій: точного землеробства, сучасних систем обробітку й післязбиральної доробки, цифрових технологій у логістиці та контролі якості. Технологічні зрушення повинні поєднуватися з формуванням фінансово-інституційної бази, що включає пільгове кредитування, державні гарантії, інструменти лізингу й факторингу, проєктне фінансування та розвиток аграрного страхування. Важливим завданням є адаптація міжнародних практик підтримки (кредитні гарантії для МСП, мінімальні дохідні гарантії, ризик-менеджмент) до національних умов. Особливе значення має інтеграція науки, освіти й дорадництва у систему трансферу знань, а також розвиток кластерів і технопарків. Перехід до проактивного управління – через регулярні стрес-тести, оптимізацію оборотного капіталу, диверсифікацію культур і ринків, стандартизацію процесів – забезпечує стійке відновлення, зменшення диспропорцій та зростання конкурентоспроможності аграрного сектору.

Розробка антикризової стратегії для ТОВ «АПК Насташка» засвідчила, що стійкий розвиток підприємства визначається орієнтацією на потреби споживачів і здатністю адаптуватися до ринкової динаміки. Застосування SWOT-аналізу, матриці BCG та бенчмаркінгу дало змогу визначити перспективні напрями зростання та виявити проблеми у маркетинговому менеджменті. Оптимальною визначено стратегію диференціації, що включає підвищення якості продукції, розширення асортименту, впровадження інновацій, удосконалення логістики й активізацію комунікацій. Ключовою проблемою виявлено недостатню інфраструктуру зберігання, для подолання якої запропоновано сучасні логістичні рішення та кооперативні сховища. Аналіз продуктової структури підтвердив стратегічне значення соняшнику як стабільного джерела

фінансування, водночас наголошено на необхідності диверсифікації. Розроблений комплекс товарних, цінових, збутових і комунікаційних стратегій формує цілісну систему антикризового менеджменту, що посилює конкурентоспроможність і створює передумови для довгострокового розвитку в умовах ринкової нестабільності.

Оцінка ефективності запропонованої антикризової стратегії для ТОВ «АПК Насташка» підтвердила її результативність у зміцненні фінансової стійкості та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Прогнозні розрахунки свідчать про зростання вартості основних і оборотних засобів, підвищення фондозабезпеченості та фондовіддачі, що вказує на модернізацію матеріально-технічної бази та раціональніше використання ресурсів. Збільшення чисельності персоналу та продуктивності праці демонструє розширення виробничих можливостей і створення додаткових робочих місць.

Особливо вагомим є очікуване зростання чистого прибутку та рівня рентабельності, що відображає поліпшення фінансових результатів і формування стабільної прибутковості. Норма прибутку прогнозовано підвищується майже втричі, що створює передумови для зростання інвестиційної привабливості компанії. У сукупності це свідчить, що впровадження антикризових заходів дозволить підприємству перейти від ситуативного реагування на зовнішні виклики до стратегічного управління, орієнтованого на довгостроковий розвиток. Запропонована стратегія не лише мінімізує поточні ризики, але й формує основу для сталого економічного зростання ТОВ «АПК Насташка» в умовах конкурентного аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія / за ред. Т. О. Зінчук. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 494 с.
2. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 914–918. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)_230](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)_230)
3. Білик М. Д. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства. Економіст. 2001. № 11. С. 42.
4. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171–176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>
5. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., Астана–Харків–Відень, 30 квітня 2018 р. С. 41–44.
6. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Ващенко А. В. Сучасні методи та інструменти стратегічного антикризового регулювання розвинених країн світу. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 61–63.
8. Вербівська Л., Кушнір І., Романюк А. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>

9. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2014. № 3 (42). С. 54–61.
10. Городня Т. А., Корнієнко А. О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 19. С. 154–157.
11. Городня Т. А., Мойсеєнко І. П. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2008. 261 с.
12. Гривківська О., Гейжа Є. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5>
13. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. Економічний простір : зб. наук. пр. Дніпро : ПДАБА, 2023. № 187. С. 95–98.
14. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
15. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
16. Домбровський В. С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 113–120.
17. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
18. 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.
- 19.Іванова Н., Рикун С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>
 - 20.Катан Л. І. Фінансові ресурси підприємства та їх класифікація. Фінансова система України. 2006. Вип. 8, ч. 2. С. 167–172.
 - 21.Колісник Ю. О. Використання нейронних мереж у моделюванні фінансово-господарської діяльності підприємства. Держава та регіони. 2007. № 4. С. 98–102.
 - 22.Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с.
 - 23.Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : Фактор, 2008. 170 с.
 - 24.Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32–40.
 - 25.Кругляк А. М. Суть банкрутства, проблеми його діагностики. Держава та регіони. 2007. № 3. С. 133.
 - 26.Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1(69). С. 179–188.
 - 27.Лігоненко Л., Тарасюк М., Хіленко О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
 - 28.Лігузова В. О., Баклаженко Ю. В., Гірія Р. М. Світовий досвід державної підтримки інновацій. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Вип. 18. С. 38–39.

29. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150>
30. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 13–17.
31. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
32. Мохненко А. С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 32. С. 91–94.
33. Мурована Т., Пасхал В. Діагностика ймовірності кризового стану та її ефективність для підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. Економічний аналіз. Тернопіль, 2019. Т. 29. № 4. С. 121–131.
34. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Економічний дискурс: міжнародний збірник наукових праць. 2014. № 3. С. 221–223.
35. Опанасюк І. І. Зарубіжний досвід антикризового управління. Студентські наукові читання-2022 : матеріали конф. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 241–243.
36. Опанасюк І. І. Теоретичні засади антикризового менеджменту у міжнародному бізнес-середовищі. Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст-2022 : матеріали міжнар. конф. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 82–83.
37. Офіційний сайт ТОВ «АПК Насташка». URL: <http://nastashka.com/index.html>

- 38.Павлов Р. А. Методика ранньої діагностики банкрутства банківських установ України з використанням карт Кохонена. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2(68). С. 152–162.
- 39.Пасько С. М. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 42. С. 171–176. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf
- 40.Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
- 41.Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>
- 42.Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 45–49.
- 43.Рябушка Л. Б. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності економічного розвитку. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. праць ЛНТУ / відп. ред. Герасимчук З. В. Луцьк, 2009. Вип. 5(18). С. 190–203.
- 44.Савченко В. Ф., Козлянченко О. М. Світовий досвід антикризового державного регулювання. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1(5). С. 7–13. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2016-1\(5\)-7-13](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2016-1(5)-7-13)
- 45.Самофалов П. П. Загальні аспекти розвитку біржової діяльності в Україні. Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво». 2014. № 6. С. 122–126.
- 46.Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. / за ред. І. І. Сахарцевої. Київ : Кондор, 2008. 380 с.

- 47.Сервіс перевірки контрагентів YouControl. URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32792184/
- 48.Сидоренко К. В., Ващенко А. В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу. Економічний простір. 2021. № 159. С. 24–27. URL:
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-4>
- 49.Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
- 50.Соболева І. В. Методичне забезпечення оцінки рівня монополізації ринку в Україні та країнах ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 69–72.
- 51.Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 35. С. 330-338
- 52.Соколова Л. В. Фінансова привабливість підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 6(48). С. 48.
- 53.Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
- 54.Терещенко О. Фінансування підприємств в Україні: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка України. 2002. № 1. С. 13.
- 55.Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2022 р.). Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

56. Тимошук О. Л., Дорундяк К. М. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств за допомогою дискримінантного аналізу та нейронних мереж. Системні дослідження та інформаційні технології. 2018. № 2. С. 22–34.
57. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2013. № 4. С. 121–124.
58. Халатур С., Карамушка О., Крючко Л. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. Молодий вчений. 2020. № 7(83). С. 230–234. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-49>
59. Хотомлянський О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей. Економіка України. 2003. № 3. С. 35–41.
60. Чечель А., Згара І. Сучасні виклики державної аграрної політики України в умовах євроінтеграції. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 143–152. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-143-152>
61. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39). С. 288–296. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
62. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 208, т. 2. С. 594–598.
63. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 36–43.
64. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 549–553.

- 65.Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризіві стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.
- 66.Яремко І. Й. Показники і критерії виміру вартості машинобудівних підприємств як фактор ефективності їх функціонування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 599. С. 274.
- 67.Baetge J. Die Frueherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen. Ruckblick und Standortbestimmung, in DB. 2002. S. 2282.
- 68.Khalatur S., Radzevicius G., Velychko L., Fesenko V., Kriuchko L. Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of Eastern European countries. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17(3). P. 293–305.
- 69.Mokhnenko A. Human capital cost accounting in the company management system. Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2019. Vol. 23, Special Issue 2.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «АПК Насташка» за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АПК Насташка» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108.00	0.00
первісна вартість	1001	121.00	
накопичена амортизація	1002	13.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	113.00	113.00
Основні засоби	1010	140 655.00	160 969.00
первісна вартість	1011	323 869.00	363 731.00
знос	1012	183 214.00	202 762.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	15 721.00	15 902.00
первісна вартість	1021	15 721.00	15 902.00
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15.00	15.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	60 727.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	156 612.00	237 726.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	129 696.00	148 519.00
Виробничі запаси	1101	36 420.00	50 600.00
Незавершене виробництво	1102	18 316.00	33 181.00
Готова продукція	1103	74 957.00	64 517.00
Товари	1104	3.00	221.00
Поточні біологічні активи	1110	66 416.00	60 064.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 502.00	23 753.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	

з бюджетом	1135	644.00	1 045.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 838.00	16 741.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 640.00	10 786.00
Готівка	1166	10.00	4.00
Рахунки в банках	1167	7 630.00	10 782.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	19.00	38.00
Усього за розділом II	1195	233 755.00	260 946.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	390 367.00	498 672.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 021.00	5 021.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	16 954.00	16 954.00
Додатковий капітал	1410	785.00	785.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	117 840.00	156 338.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	181 719.00	253 133.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	322 319.00	432 231.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	3 276.00	31 239.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 785.00	3 785.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 061.00	35 024.00
III Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	48 540.00	25 202.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 957.00	1 417.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 205.00	816.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 576.00	3 212.00
за одержаними авансами	1635	3.00	3.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 706.00	767.00
Усього за розділом III	1695	60 987.00	31 417.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	390 367.00	498 672.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «АПК Насташка»
за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	418 215.00	619 550.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	447 054.00	328 258.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	172 496.00	89 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	471.00	2 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	12 480.00	10 097.00
Витрати на збут	2150	937.00	1 220.00
Інші операційні витрати	2180	12 406.00	8 071.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	147 144.00	73 252.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 200.00	0.00
Інші доходи	2240	5 500.00	4 002.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 393.00	3 906.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	462.00	450.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	153 989.00	72 898.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	153 989.00	72 898.00

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «АПК Насташка» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АПК Насташка» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	108.00
первісна вартість	1001	0.00	121.00
накопичена амортизація	1002	0.00	13.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 034.00	113.00
Основні засоби	1010	124 318.00	140 655.00
первісна вартість	1011	309 945.00	323 869.00
знос	1012	185 627.00	183 214.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	17 056.00	15 721.00
первісна вартість	1021	17 056.00	15 721.00
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15.00	15.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	147 423.00	156 612.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	104 740.00	129 696.00
Виробничі запаси	1101	24 799.00	36 420.00
Незавершене виробництво	1102	37 570.00	18 316.00
Готова продукція	1103	42 369.00	74 957.00
Товари	1104	2.00	3.00
Поточні біологічні активи	1110	48 312.00	66 416.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 998.00	24 502.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	

з бюджетом	1135	636.00	644.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 563.00	4 838.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4.00	7 640.00
Готівка	1166	0.00	10.00
Рахунки в банках	1167	4.00	7 630.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	19.00
Усього за розділом II	1195	186 253.00	233 755.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	333 676.00	390 367.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 021.00	5 021.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	16 954.00	16 954.00
Додатковий капітал	1410	785.00	785.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	100 147.00	117 840.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	108 877.00	181 719.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	231 784.00	322 319.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	36 401.00	3 276.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 785.00	3 785.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	40 186.00	7 061.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	17 872.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	35 747.00	48 540.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 813.00	3 957.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	587.00	1 205.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 922.00	4 576.00
за одержаними авансами	1635	51.00	3.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	714.00	2 706.00
Усього за розділом III	1695	61 706.00	60 987.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	333 676.00	390 367.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «АПК Насташка»
за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	418 215.00	365 592.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	328 258.00	333 708.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	89 957.00	31 884.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 683.00	56.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	10 097.00	8 623.00
Витрати на збут	2150	1 220.00	1 012.00
Інші операційні витрати	2180	8 071.00	3 869.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 252.00	18 436.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	4 002.00	4 312.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 906.00	6 763.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	450.00	449.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	72 898.00	15 536.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	72 898.00	15 536.00

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «АПК Насташка» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АПК Насташка» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	986.00	6 034.00
Основні засоби	1010	143 222.00	124 318.00
первісна вартість	1011	304 185.00	309 945.00
знос	1012	160 963.00	185 627.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	8 751.00	17 056.00
первісна вартість	1021	8 751.00	17 056.00
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	15.00	15.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	152 974.00	147 423.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	123 112.00	104 740.00
Виробничі запаси	1101	28 902.00	24 799.00
Незавершене виробництво	1102	34 087.00	37 570.00
Готова продукція	1103	60 123.00	42 369.00
Товари	1104	0.00	2.00
Поточні біологічні активи	1110	52 030.00	48 312.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 088.00	23 998.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	471.00	636.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 630.00	8 563.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.00	4.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	1.00	4.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	186 332.00	186 253.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	339 306.00	333 676.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 021.00	5 021.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	16 954.00	16 954.00
Додатковий капітал	1410	785.00	785.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	117 840.00	100 147.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	93 341.00	108 877.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	233 941.00	231 784.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1510	36 285.00	36 401.00
Довгострокові кредити банків	1515	6 701.00	3 785.00
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення	1521	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	0.00	
Цільове фінансування	1526	0.00	
Благодійна допомога	1530	0.00	
Страхові резерви	1531	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1532	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0.00	
резерв незароблених премій			

інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	42 986.00	40 186.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	17 962.00	17 872.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	31 992.00	35 747.00
розрахунками з бюджетом	1620	805.00	4 813.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	314.00	587.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 189.00	1 922.00
за одержаними авансами	1635	3 669.00	51.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від	1670	0.00	
перестраховиків			
Інші поточні зобов'язання	1690	6 448.00	714.00
Усього за розділом III	1695	62 379.00	61 706.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	0.00	
активами, утримуваними для продажу, та			
групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного	1800	0.00	
пенсійного фонду			
Баланс	1900	339 306.00	333 676.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «АПК Насташка»
за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	365 592.00	230 503.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	333 708.00	203 816.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	31 884.00	26 687.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	56.00	340.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 623.00	8 409.00
Витрати на збут	2150	1 012.00	606.00
Інші операційні витрати	2180	3 869.00	3 647.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 436.00	14 365.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	4 312.00	2 641.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	6 763.00	6 289.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	449.00	39.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15 536.00	10 678.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15 536.00	10 678.00