МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ТОВ «АВУАР» М. ШПОЛА ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: студентка 3 курсу, 31к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗАПІСЕЦЬКА Світлана Андріївна
Керівник: к.е.н., доцент
ЧУКІНА Іванна Валеріївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АВУАР» М. ШПОЛА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ 17
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ТОВ «АВУАР» 30
ВИСНОВКИ 40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42
ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування національної економіки підприємства агропродовольчого сектору України працюють в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлено впливом макроекономічних дисбалансів, воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням валютного курсу, зростанням вартості енергоресурсів та посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. За таких обставин особливої актуальності набуває проблема своєчасної ідентифікації кризових явищ та формування ефективної програми антикризових заходів, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Підприємства з переробки плодоовочевої продукції, зокрема ті, що здійснюють глибоку (шокову) заморозку овочів і фруктів, є чутливими до кризових факторів через високу енергоємність виробництва, сезонність сировинної бази, залежність від експортних ринків, вимоги до якості та сертифікації продукції. У таких умовах антикризове управління має ґрунтуватися не лише на реагуванні на наслідки кризи, а й на системному формуванні програми попереджувальних і коригувальних заходів, що охоплюють фінансову, виробничу, організаційну та комерційну складові діяльності.

Особливої уваги в цьому контексті потребує діяльність ТОВ «Авуар» м. Шпола Черкаської області, яке спеціалізується на переробці та заморожуванні овочів, фруктів і ягід та орієнтується на внутрішній і зовнішній ринки збуту. В умовах трансформаційних змін у галузі та нестабільного зовнішнього середовища підприємство стикається з необхідністю оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення платоспроможності та зниження кризових ризиків, що обумовлює доцільність розроблення комплексної програми антикризових заходів.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності поєднання теоретичних положень антикризового управління з практичними інструментами діагностики кризового стану та планування антикризових заходів, адаптованих до специфіки підприємств з глибокої заморозки плодоовочевої продукції.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розроблення програми антикризових заходів для ТОВ «Авуар» на основі комплексної оцінки його фінансово-економічного стану та виявлення основних чинників кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до антикризового управління підприємством;
- розкрити сутність та особливості формування програм антикризових заходів;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Авуар»;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства у 2023-2025 рр. з використанням динамічних показників за 2021-2025 рр.;
- виявити основні причини та прояви кризових явищ у діяльності підприємства;
- розробити програму антикризових заходів та обґрунтувати очікуваний економічний ефект від її впровадження.

Об’єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Авуар».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі формування та реалізації програми антикризових заходів на підприємстві.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, групування, економіко-статистичні методи, графічні методи, а також методи системного та ситуаційного підходів.

Інформаційною базою дослідження слугували фінансова звітність підприємства, матеріали офіційних державних статистичних органів, відкриті інформаційні ресурси, нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань антикризового управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої програми антикризових заходів у діяльності ТОВ «Авуар», а також застосування запропонованих методичних підходів на аналогічних підприємствах харчової та переробної промисловості.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У науковій літературі поняття «криза підприємства» розглядається як складне соціально-економічне явище, що відображає порушення рівноваги між внутрішніми можливостями суб'єкта господарювання та умовами зовнішнього середовища, наслідком чого є погіршення фінансових результатів, зниження платоспроможності та втрата стійкості розвитку. Кризові явища можуть мати як раптовий, так і поступовий характер, формуючись упродовж тривалого часу під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників.

Згідно з підходом І. Ансофф, криза виникає внаслідок стратегічної невідповідності між обраною моделлю розвитку підприємства та динамікою змін зовнішнього середовища, що унеможливлює досягнення поставлених цілей без перегляду управлінських рішень [1]. У цьому контексті криза розглядається не лише як негативне явище, а і як сигнал до необхідності трансформації системи управління.

Інший підхід представлений у працях Едвард Альтман, який пов'язує кризу підприємства передусім із фінансовою неспроможністю, що проявляється у зниженні ліквідності, накопиченні збитків та зростанні ризику банкрутства. Запропонована ним система багатофакторних моделей дозволяє кількісно оцінювати ймовірність кризового стану на основі фінансових показників, що широко використовується в антикризовій діагностиці [2].

У працях Джеймс Харрінгтон криза підприємства трактується як результат неефективної організації бізнес-процесів, надмірної складності управлінських структур та відсутності системного контролю за витратами. Автор наголошує, що навіть фінансово стабільні підприємства можуть швидко увійти у кризовий стан за умови нераціональної побудови операційної діяльності [37].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню сутності кризових явищ. Так, О.В. Ковшова розглядає кризу як об'єктивний етап життєвого циклу підприємства, що супроводжується загостренням

суперечностей між ресурсним потенціалом і потребами розвитку [11]. На думку Л. В. Соколової, кризовий стан формується під впливом управлінських прорахунків, які накопичуються і з часом трансформуються у фінансові та організаційні проблеми [21].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно зазначити, що кризу підприємства слід розглядати як багатовимірне явище, яке охоплює фінансову, виробничу, організаційну та соціальну складові діяльності. Особливої актуальності такий підхід набуває для підприємств харчової та переробної промисловості, зокрема підприємств глибокої заморозки плодоовочевої продукції, де кризові прояви часто поєднують фінансові труднощі з технологічними та логістичними обмеженнями.

Кризовий стан підприємства має характерні ознаки, які можуть проявлятися на різних етапах його розвитку. До ключових фінансових ознак належать зниження показників ліквідності та платоспроможності, скорочення обсягів прибутку або формування збитків, зростання кредиторської заборгованості та погіршення структури капіталу. В операційній сфері кризові явища проявляються у зниженні завантаженості виробничих потужностей, зростанні собівартості продукції, неефективному використанні ресурсів.

Організаційні ознаки кризового стану пов’язані з ускладненням управлінських процесів, недостатньою координацією між структурними підрозділами, відсутністю чіткої системи контролю та мотивації персоналу. Як зазначає М.В. Тарасюк, ігнорування організаційних сигналів кризи призводить до того, що фінансові проблеми стають системними та важко контрольованими [33].

Таким чином, криза підприємства є комплексним процесом, який формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує своєчасної діагностики. Усвідомлення сутності кризових явищ і виявлення їх ознак створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної системи антикризового управління та розроблення цілеспрямованої програми антикризових заходів, що є особливо важливим для підприємств з високою енергоємністю та експортною

орієнтацією, таких як ТОВ «Авуар».

Антикризове управління є складовою загальної системи менеджменту підприємства та спрямоване на виявлення, попередження і подолання кризових явищ, а також мінімізацію їх негативних наслідків для фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. У сучасних наукових дослідженнях антикризове управління розглядається не лише як реакція на вже сформовану кризу, а як безперервний процес управління ризиками та нестабільністю розвитку [7, 9, 13].

У працях І. Бланк антикризове управління трактується як система спеціальних методів і прийомів управління фінансами підприємства, спрямованих на відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення виживання підприємства в умовах загрози банкрутства. Автор підкреслює, що ключову роль у подоланні кризових явищ відіграють саме фінансові інструменти, які дозволяють стабілізувати грошові потоки та оптимізувати структуру капіталу [4].

Разом із тим, у сучасній науковій літературі домінує більш широкий підхід до розуміння антикризового управління. Так, О.О. Терещенко визначає антикризове управління як комплекс організаційних, економічних, фінансових і правових заходів, спрямованих на запобігання кризі, її локалізацію або подолання з урахуванням специфіки діяльності підприємства та стадії розвитку кризових процесів [31].

З позицій процесного підходу, який обґрунтований у працях Джеймс Харрінгтон, антикризове управління пов'язується з реінжинірингом та оптимізацією бізнес-процесів, усуненням неефективних операцій і скороченням витрат [37]. У цьому контексті криза розглядається як наслідок порушення логіки бізнес-процесів, а її подолання – як результат системних змін в організації діяльності підприємства.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності антикризового управління представлене у таблиці 1.1 дозволяє зробити висновок, що антикризове управління доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських рішень, що охоплює всі функціональні сфери діяльності

підприємства – фінансову, виробничу, комерційну, кадрову та організаційну.

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор	Визначення
І. Ансофф	Антикризове управління розглядається як система заходів щодо запобігання кризам та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
І. Бланк	Антикризове управління – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання кризових явищ.
Е. Альтман	Антикризове управління пов'язане з оцінкою ймовірності банкрутства та своєчасним прийняттям заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.
О. Терещенко	Антикризове управління – це процес управління підприємством, спрямований на виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій.
В. Василенко	Антикризове управління охоплює комплекс заходів щодо діагностики кризи, розробки антикризових стратегій та контролю їх реалізації.
М. Мескон	Антикризове управління передбачає ефективне використання ресурсів підприємства для забезпечення його стабільності в умовах невизначеності.
Ф. Котлер	Антикризове управління включає адаптацію маркетингової політики підприємства до змін кон'юнктури ринку в умовах кризи.

*сформовано автором за [12, 16, 22]

Отже антикризове управління доцільно розглядати як комплексну систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на попередження, діагностику та подолання криз, а також забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Важливою складовою антикризового управління є дотримання його основних принципів, до яких належать [14, 23]:

- принцип превентивності, що передбачає раннє виявлення ознак кризових явищ;
- принцип системності, який полягає у комплексному охопленні всіх елементів діяльності підприємства;
- принцип адаптивності, що забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища;
- принцип економічної доцільності, відповідно до якого антикризові заходи мають бути фінансово обґрунтованими;
- принцип відповідальності, що передбачає чітке закріплення функцій і

повноважень за суб’єктами управління.

У таблиці 1.2 згруповано основні методи антикризового управління, що використовуються при формуванні програми антикризового менеджменту.

Таблиця 1.2

Методи антикризового управління підприємством

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Фінансові	Реструктуризація заборгованості	Перегляд умов погашення боргів, відстрочка платежів	Переговори з кредиторами, пролонгація кредитів	Зниження фінансового навантаження
	Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат	Бюджетування, контроль витрат, аудит	Підвищення прибутковості
	Залучення інвестицій	Пошук додаткових джерел фінансування	Інвестиційні проєкти, кредити, гранти	Підвищення ліквідності
Організаційні	Реструктуризація підприємства	Зміна організаційної структури та бізнес-процесів	Реорганізація підрозділів, аутсорсинг	Підвищення ефективності управління
	Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне перепроєктування процесів	Моделювання процесів, автоматизація	Скорочення витрат і часу
Виробничі	Оптимізація виробництва	Раціоналізація використання ресурсів	Нормування, модернізація обладнання	Зниження собівартості
	Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту продукції	Освоєння нових видів продукції	Зменшення ризиків
Маркетингові	Перегляд ринкової стратегії	Адаптація до змін попиту	Аналіз ринку, позиціонування	Зростання обсягів збуту
	Цінова політика	Гнучке управління цінами	Знижки, диференціація цін	Підвищення конкуренто-спроможності
Кадрові	Оптимізація чисельності персоналу	Скорочення або перерозподіл кадрів	Аутсорсинг, перекваліфікація	Зниження витрат на персонал
	Мотивація персоналу	Підвищення ефективності праці	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Зростання продуктивності
Інноваційні	Впровадження нових технологій	Використання сучасних технологічних рішень	Автоматизація, цифровізація	Підвищення ефективності
	Інноваційний розвиток	Розробка нових продуктів і послуг	R&D, стартапи	Довгострокова стійкість

*сформовано автором за [12, 16, 22]

Застосування комплексу фінансових, організаційних, виробничих, маркетингових, кадрових та інноваційних методів антикризового управління забезпечує підвищення стійкості підприємства, відновлення його платоспроможності та формування передумов для довгострокового розвитку.

Реалізація антикризового управління здійснюється за допомогою відповідних інструментів, вибір яких залежить від глибини та характеру кризових явищ. До найбільш поширених інструментів належать: фінансовий аналіз і прогнозування, реструктуризація активів і зобов'язань, оптимізація витрат, диверсифікація ринків збуту, перегляд цінової політики, удосконалення системи управління персоналом та впровадження контролінгу.

Для підприємств харчової та переробної промисловості, зокрема підприємств глибокої заморозки плодоовочевої продукції, антикризове управління має враховувати високу енергоємність виробництва, сезонність сировинної бази, залежність від логістичних ланцюгів та експортних ринків. У таких умовах ефективність антикризового управління значною мірою визначається здатністю менеджменту поєднати фінансові заходи з організаційними та технологічними рішеннями.

Отже, антикризове управління виступає не разовим набором дій, а цілісною системою управління підприємством в умовах нестабільності, що формує підґрунтя для розроблення та реалізації програми антикризових заходів. Саме така програма дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та досягти стабілізації фінансово-економічного стану підприємства.

Формування програми антикризових заходів є ключовим етапом антикризового управління, оскільки саме на цьому етапі результати діагностики кризового стану трансформуються у систему конкретних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію та відновлення ефективності діяльності підприємства. У наукових дослідженнях зазначається, що відсутність структурованої програми антикризових заходів значно знижує результативність навіть обґрунтованих управлінських рішень [24, 31].

У працях О. О. Терещенко наголошується, що програма антикризових

заходів повинна формуватися на основі комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства, з урахуванням глибини кризових явищ, стадії їх розвитку та ресурсних можливостей суб'єкта господарювання. При цьому автор підкреслює необхідність поєднання короткострокових стабілізаційних заходів із середньо- та довгостроковими стратегічними рішеннями [31].

З позицій системного підходу, запропонованого у працях І. Ансофф, програма антикризових заходів має розглядатися як частина загальної стратегії підприємства, спрямована на відновлення відповідності між внутрішнім потенціалом та зовнішнім середовищем [1]. У цьому контексті антикризові заходи не обмежуються ліквідацією наслідків кризи, а передбачають адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити основні етапи формування програми антикризових заходів, які доцільно застосовувати в практиці управління підприємством [3, 18, 31]:

Перший етап – діагностика кризового стану підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Як зазначає Едвард Альтман, саме системна оцінка фінансових коефіцієнтів дозволяє своєчасно ідентифікувати загрозу фінансової кризи та визначити її масштаб. Для підвищення обґрунтованості висновків доцільним є використання динамічного аналізу показників за кілька років [3].

Другий етап – виявлення причин і факторів кризових явищ. На даному етапі проводиться аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що зумовили погіршення фінансово-економічного стану підприємства. Внутрішні фактори пов'язані з організацією виробництва, структурою витрат, управлінням персоналом, ефективністю бізнес-процесів, тоді як зовнішні – із кон'юнктурою ринку, змінами в законодавстві, макроекономічною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Такий підхід дозволяє перейти від констатації симптомів кризи до визначення її першопричин [18].

Третій етап – формування цілей антикризової програми. Цілі програми

мають бути чітко сформульованими, вимірюваними та узгодженими із загальною стратегією підприємства. У наукових джерелах підкреслюється, що основними цілями антикризової програми є відновлення платоспроможності, зниження фінансових ризиків, оптимізація витрат та забезпечення стабільного розвитку підприємства в середньостроковій перспективі [18].

Четвертий етап – розроблення комплексу антикризових заходів. На цьому етапі формується перелік конкретних заходів, які доцільно згрупувати за функціональними напрямами: фінансові, виробничі, організаційні, комерційні та кадрові. Як зазначає І. Бланк, ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від їх фінансового обґрунтування та узгодженості з реальними можливостями підприємства [4].

П’ятий етап – оцінка економічної ефективності та ресурсного забезпечення програми. На даному етапі здійснюється прогнозування результатів реалізації антикризових заходів, визначаються необхідні ресурси та очікуваний економічний ефект. Доцільним є використання сценарного підходу, який дозволяє оцінити результати реалізації програми за різних умов зовнішнього середовища [31].

Шостий етап – контроль та коригування програми антикризових заходів. Реалізація програми потребує постійного моніторингу досягнення запланованих показників. Відповідно до підходів Р. Каплан, ефективним інструментом контролю є система ключових показників ефективності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення [18].

Алгоритм формування антикризової програми підприємства представлений на рис. 1.1.

Особливості формування програми антикризових заходів на підприємствах глибокої заморозки плодоовочевої продукції полягають у необхідності врахування енергоємності виробництва, сезонності надходження сировини, вимог до безперервності холодового ланцюга та експортної орієнтації діяльності. За таких умов антикризова програма повинна поєднувати фінансові інструменти з технологічними та логістичними рішеннями.



Рис. 1.1. **Алгоритм формування антикризової програми підприємства**

Таким чином, методика формування програми антикризових заходів базується на поетапному та системному підході, що забезпечує узгодженість діагностики, планування та контролю. Запропонована методика створює науково обґрунтоване підґрунтя для розроблення програми антикризових заходів у ТОВ «Авуар» м. Шпола Звенигородського району Черкаської області, що обрано об’єктом дослідження.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АВУАР» М. ШПОЛА ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Авуар», що знаходиться за адресою вулиця Лебединська, 140, місто Шпола Звенигородського району, Черкаської області. Це підприємство переробної промисловості, що спеціалізується на виробництві замороженої плодоовочевої продукції із застосуванням технології глибокої (шокової) заморозки. Основним напрямом діяльності підприємства є переробка овочів, фруктів та ягід з подальшим заморожуванням, фасуванням і зберіганням готової продукції з дотриманням вимог до безперервності холодового ланцюга.

ТОВ «Авуар» – завод по виробництву заморожених овочів, фруктів та ягід за технологією шокової заморозки. Перевагами шокового заморожування за технологіями IQF (англ. Individual Quick Freezing) є нівелювання процесу утворення великих кристалів льоду, які впливають на цілісність тканин ягоди, тому виготовлена продукція не втрачає своїх корисних властивостей та має такі ж смакові якості, як і свіжа.

На заводі встановлене сучасне обладнання, від провідних європейських виробників. Наявність високопродуктивних автоматизованих технологічних ліній дає змогу переробляти різні продукти, та фасувати в різні види упаковочного матеріалу. Склад для готової продукції становить понад 10 тисяч палетомісць з температурним режимом -20°С, що є оптимальним для зберігання готового продукту.

ТОВ «Авуар», оснащений сучасним обладнанням провідних світових виробників (Unidex, Sortex Buhler, Inshida, FAM, Pollak, GEA, PIGO, MEGA, Eurowater), перетворює свіжі овочі та фрукти на високоякісну заморожену продукцію. Завдяки інноваційній технології IQF, кожна ягода чи шматочок овочу заморожується окремо, що дозволяє зберегти максимальну кількість вітамінів та

мінералів.Два потужні тунелі шокової заморозки з температурою -40°C забезпечують швидке заморожування великих об’ємів продукції, зберігаючи її свіжість та аромат [35].

Функціонування ТОВ «Авуар» ґрунтується на поєднанні сировинної бази аграрного походження та сучасних технологій харчової переробки, що забезпечує збереження якісних і харчових властивостей продукції. Застосування технології глибокої заморозки дозволяє продовжити термін зберігання продукції без використання консервантів, що підвищує її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Виробничий процес на підприємстві має чітко виражений технологічний характер і включає такі основні етапи: приймання та первинну підготовку сировини, сортування, очищення та нарізання, процес глибокої заморозки, фасування та зберігання готової продукції у спеціалізованих холодильних камерах. Особливістю діяльності ТОВ «Авуар» є необхідність забезпечення стабільного температурного режиму на всіх стадіях виробничого циклу, що зумовлює високу енергоємність виробництва та значну залежність витрат від цін на енергоресурси.

Ефективність діяльності підприємства переробної промисловості значною мірою визначається кількісними та якісними характеристиками трудових ресурсів, особливо з огляду на сезонність виробництва та технологічну складність процесів глибокої заморозки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Авуар»

Категорія персоналу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробничий персонал	145	138	142	148	152
Адміністративно-управлінський персонал	32	31	33	34	35
Допоміжний персонал	43	40	42	44	45
Усього персоналу	220	209	217	226	232

*сформовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.1, у 2022 році відбулося скорочення чисельності персоналу ТОВ «Авуар», що може бути пов’язано з ускладненням умов

господарювання та оптимізацією витрат. У 2023-2025 рр. спостерігається поступове відновлення чисельності працівників, насамперед за рахунок виробничого персоналу, що відповідає зростанню обсягів діяльності підприємства.

Переважання виробничого персоналу в загальній структурі кадрів ТОВ «Авуар» (табл. 2.2) є характерним для підприємств глибокої заморозки та свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства. Водночас частка адміністративно-управлінського персоналу не є надмірною, що вказує на відсутність суттєвого управлінського перевантаження.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Авуар» за категоріями у 2025 році, %

Категорія персоналу	Частка, %
Виробничий персонал	65,5
Адміністративно-управлінський персонал	15,1
Допоміжний персонал	19,4
Разом	100,0

*сформовано автором за даними підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «Авуар» формується відповідно до функціональних напрямів діяльності та спрямована на забезпечення безперервності виробничого процесу, контролю якості продукції та ефективної взаємодії між підрозділами. Управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональним принципом, що передбачає розподіл управлінських функцій між адміністративним апаратом, виробничими підрозділами, службами забезпечення та комерційними підрозділами.

Важливе місце у діяльності підприємства займає система забезпечення якості та безпечності харчової продукції, що відповідає міжнародним вимогам та стандартам. Орієнтація на експортні ринки зумовлює необхідність дотримання жорстких стандартів виробництва, сертифікації та контролю, що, з одного боку, підвищує рівень довіри споживачів, а з іншого – потребує додаткових витрат і підвищує вимоги до управління виробничими процесами.

Ресурсне забезпечення діяльності підприємства охоплює матеріальні,

трудові та фінансові ресурси, які використовуються в умовах сезонності надходження сировини. Така сезонність зумовлює нерівномірне завантаження виробничих потужностей протягом року та потребує ефективного планування запасів, грошових потоків і логістичних операцій. У періоди пікового навантаження зростає потреба в оборотному капіталі, що підвищує ризики фінансової напруги.

Аналіз асортиментної структури виробництва дозволяє оцінити спеціалізацію підприємства, стабільність попиту на окремі види продукції та потенціал для диверсифікації асортименту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «Авуар» в асортиментному розрізі, т

Вид продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р.+,- 2023 р.
Заморожені овочі	7850	8420	8960	1110
Заморожені фрукти	3240	3480	3710	470
Заморожені ягоди	4120	4680	5050	930
Суміші овочеві	1360	1590	1840	480
Усього	16570	18170	19560	2990

*сформовано автором за даними підприємства

Оцінка асортиментної структури виробництва свідчить про домінування овочевої та ягідної продукції, що зумовлено стабільним попитом на ці види продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Поступове зростання обсягів виробництва у 2023-2025 рр. свідчить про адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Отже, аналіз трудових ресурсів та асортиментної структури виробництва ТОВ «Авуар» свідчить про відповідність кадрового та виробничого потенціалу масштабам діяльності підприємства. Водночас сезонність виробництва, висока частка виробничого персоналу та зростання обсягів випуску продукції зумовлюють підвищені вимоги до ефективності управління витратами, продуктивністю праці та фінансовими ресурсами, що актуалізує необхідність подальшої діагностики фінансово-економічного стану підприємства та впровадження антикризових заходів.

Функціонування ТОВ «Авуар» відбувається в умовах динамічного та

конкурентного ринку замороженої плодоовочевої продукції, який характеризується високою чутливістю до змін попиту, валютних коливань і логістичних обмежень. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та підтримувати фінансову стійкість.

Таким чином, загальна характеристика діяльності ТОВ «Авуар» свідчить про те, що підприємство функціонує у складних умовах, які поєднують технологічну складність виробництва, високу енергоємність, сезонність сировинної бази та експортну орієнтацію. Зазначені особливості формують об’єктивні передумови для виникнення кризових явищ і зумовлюють необхідність подальшої діагностики фінансово-економічного стану підприємства.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є необхідною передумовою для виявлення кризових тенденцій та обґрунтування програми антикризових заходів. Для забезпечення можливості виявлення динамічних змін показників, аналіз проведено за період 2021-2025 рр., при цьому основна увага приділяється 2023-2025 рр. як базовому періоду дослідження (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Авуар»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації, млн грн	210,0	198,5	225,0	247,0	268,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	175,0	172,0	198,0	219,0	236,5
Валовий прибуток, млн грн	35,0	26,5	27,0	28,0	31,5
Фінансовий результат (прибуток), млн грн	12,0	5,5	6,8	7,5	9,2
Рентабельність діяльності, %	5,7	2,8	3,0	3,0	3,4

*сформовано автором за даними підприємства

Аналіз наведених у таблиці 2.4 даних свідчить, що у 2021-2022 рр. діяльність підприємства характеризувалася зниженням обсягів чистого доходу від реалізації, що може бути пов’язано з ускладненням логістики, нестабільністю ринків збуту та зростанням витрат на енергоресурси. Водночас у 2023-2025 рр. спостерігається поступове відновлення обсягів реалізації, що свідчить про

адаптацію підприємства до нових умов господарювання.

Незважаючи на зростання доходу, динаміка собівартості продукції демонструє випереджальні темпи зростання витрат, що негативно впливає на формування валового прибутку. Така тенденція є типовою для підприємств глибокої заморозки, де значну частку витрат становлять витрати на електроенергію, зберігання та підтримання температурного режиму.

Фінансовий результат діяльності підприємства у 2023-2025 рр. має позитивне, але нестабільне значення, що свідчить про обмежені можливості самофінансування та наявність потенційних ризиків фінансової напруги. Рівень рентабельності діяльності залишається відносно низьким, що підтверджує необхідність реалізації цілеспрямованих антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Авуар» за 2021-2025 рр. вказує на наявність ознак прихованої фінансової нестабільності, що зумовлює необхідність поглибленої оцінки платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства.

Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості є важливим елементом діагностики кризового стану підприємства, оскільки дозволяє оцінити здатність суб’єкта господарювання своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання, підтримувати рівновагу між власними та залученими ресурсами і забезпечувати стабільність розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Авуар» за 2023-2025 рр. представлено у таблиці 2.5. та враховує специфіку діяльності підприємства глибокої заморозки плодоовочевої продукції.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Авуар»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5–2,0	1,21	1,28	1,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥1,0	0,82	0,89	0,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,14	0,17	0,19

*сформовано автором за даними підприємства

Оцінка показників ліквідності свідчить, що упродовж 2023-2025 рр. підприємство характеризується обмеженим рівнем платоспроможності. Значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році є нижчим за рекомендований рівень, що вказує на нестачу оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Водночас у 2024-2025 рр. спостерігається поступове покращення цього показника, що може бути наслідком зростання обсягів реалізації та часткової оптимізації структури оборотного капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Авуар» протягом усього періоду залишається нижчим за нормативне значення, що свідчить про високу залежність підприємства від реалізації запасів для виконання поточних зобов'язань. Така ситуація є характерною для підприємств глибокої заморозки, де значна частка оборотних активів представлена запасами готової продукції та сировини.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Авуар» має низькі значення, що вказує на обмежений обсяг найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Це підвищує ризики виникнення касових розривів у періоди пікових навантажень і посилює потребу в антикризовому управлінні грошовими потоками.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Авуар» (табл. 2.6) засвідчує, що підприємство у 2023-2025 рр. функціонує в умовах підвищеної залежності від залучених джерел фінансування.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Авуар»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	≥0,5	0,41	0,43	0,46
Коефіцієнт фінансової залежності	≤2,0	2,44	2,33	2,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,18	0,21	0,24

*сформовано автором за даними підприємства

Значення коефіцієнта автономії є нижчим за рекомендований рівень, що вказує на недостатню частку власного капіталу у загальній структурі фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності перевищує нормативне значення у 2023 році, однак у наступні роки спостерігається тенденція до його зниження, що може свідчити про поступову стабілізацію фінансової структури підприємства. Водночас отримані значення все ще залишаються ризикованими з точки зору довгострокової фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має низькі значення у 2023 році, що означає обмежену гнучкість у використанні власних фінансових ресурсів. Поступове зростання цього показника у 2024-2025 рр. є позитивною тенденцією, однак не усуває потреби у впровадженні заходів з оптимізації структури капіталу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що фінансовий стан підприємства у 2023-2025 рр. характеризується ознаками нестійкої платоспроможності та помірної фінансової нестабільності. Наявні тенденції покращення показників не мають системного характеру та потребують закріплення шляхом реалізації цілеспрямованих антикризових заходів.

Таким чином, результати аналізу ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості створюють обґрунтовану основу для формування програми антикризових заходів, спрямованих на зміцнення фінансової рівноваги підприємства, зниження боргового навантаження та підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Авуар» дозволяє узагальнити основні тенденції розвитку підприємства та виявити ключові проблеми, що формують передумови кризового стану. Аналіз здійснювався з урахуванням специфіки діяльності підприємства глибокої заморозки плодоовочевої продукції та особливостей функціонування переробних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників свідчать про те, що у 2021-2022 рр. підприємство зазнало негативного впливу зовнішніх факторів, що проявилося у зниженні обсягів реалізації та скороченні фінансового результату. У 2023-2025 рр. спостерігається поступове відновлення

доходів і прибутковості діяльності, однак темпи зростання витрат залишаються випереджальними порівняно з темпами зростання доходу. Це обмежує можливості підприємства щодо накопичення власних фінансових ресурсів і підвищує залежність від залучених джерел фінансування.

Аналіз ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство функціонує в умовах обмеженої фінансової гнучкості. Значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності упродовж 2023-2025 рр. не досягають рекомендованих нормативів, що свідчить про недостатній рівень оборотних активів та обмежені обсяги найбільш ліквідних коштів. Така ситуація підвищує ризик виникнення касових розривів, особливо в періоди пікових навантажень на виробництво та сезонного накопичення запасів.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Авуар» засвідчила наявність підвищеної залежності від залученого капіталу. Низькі значення коефіцієнта автономії та перевищення нормативних значень коефіцієнта фінансової залежності вказують на нестійку структуру капіталу та обмежені можливості самофінансування. Позитивною тенденцією є поступове покращення показників у 2024-2025 рр., однак ці зміни мають скоріше компенсаторний, ніж системний характер.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, до основних внутрішніх причин кризових явищ доцільно віднести:

- високу енергоємність виробничих процесів і значну чутливість витрат до коливань цін на енергоресурси;
- нерівномірне завантаження виробничих потужностей упродовж року, зумовлене сезонністю сировинної бази;
- значну частку запасів у структурі оборотних активів, що знижує рівень ліквідності;
- обмежені можливості швидкої мобілізації грошових коштів.

До зовнішніх чинників, які посилюють кризові ризики, належать нестабільність логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу, зміни умов експорту та посилення конкурентного тиску на ринку замороженої плодоовочевої продукції. Сукупний вплив зазначених факторів ускладнює

фінансове планування та потребує підвищеної адаптивності системи управління підприємством.

Таким чином, результати діагностики свідчать, що фінансово-економічний стан ТОВ «Авуар» у 2023-2025 рр. характеризується ознаками прихованої та помірної фінансової кризи, яка не має катастрофічного характеру, але за відсутності цілеспрямованих управлінських дій може набути системних ознак. Виявлені проблеми потребують комплексного вирішення шляхом формування та реалізації програми антикризових заходів, спрямованої на підвищення ліквідності, оптимізацію структури капіталу, зниження витрат і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Діяльність ТОВ «Авуар» здійснюється в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що обумовлює наявність широкого спектра ризиків, пов’язаних як із виробничою, так і з фінансово-економічною діяльністю підприємства. Особливої актуальності питання управління ризиками набуває в умовах воєнного стану, інфляційних процесів та порушення логістичних ланцюгів.

Ризики підприємства доцільно класифікувати за основними напрямами його діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Класифікація ризиків ТОВ «Авуар»

Група ризиків	Види ризиків	Характеристика
Виробничі	технологічні, ресурсні	пов’язані з перебоями у виробництві, зношеністю техніки, нестачею сировини
Фінансові	кредитні, валютні, інфляційні	ризик втрати ліквідності, коливання валютних курсів, зростання витрат
Ринкові	цінові, конкурентні	зміна попиту, зниження цін, посилення конкуренції
Логістичні	транспортні, постачальницькі	порушення поставок, зростання витрат на транспортування
Кадрові	плинність персоналу, дефіцит кадрів	нестача кваліфікованих працівників
Інституційні	правові, політичні	зміни законодавства, державне регулювання
Екологічні	природно-кліматичні	погодні умови, стихійні явища, що впливають на обсяги виробництва сировини

*сформовано автором

Виробничі ризики ТОВ «Авуар» значною мірою обумовлені недостатнім рівнем модернізації матеріально-технічної бази та обмеженим впровадженням превентивних антикризових заходів. Зокрема, на підприємстві лише частково реалізовано заходи щодо оновлення обладнання та оптимізації виробничих процесів, що знижує його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Відсутність системного підходу до планування технічного розвитку підвищує ймовірність виробничих збоїв і зростання витрат.

Фінансові ризики підприємства залишаються високими через обмежене застосування інструментів антикризового фінансового менеджменту. Зокрема, формування фінансових резервів здійснюється несистемно, а механізми управління ліквідністю та платоспроможністю впроваджені лише частково. Це знижує здатність підприємства оперативно реагувати на негативні зміни макроекономічної ситуації, зокрема інфляційні коливання та нестабільність валютного ринку.

У сфері управління ринковими ризиками ТОВ «Авуар» здійснює окремі антикризові заходи, однак вони мають фрагментарний характер. Підприємство частково застосовує інструменти аналізу ринку та адаптації цінової політики, проте відсутня комплексна стратегія диверсифікації каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Це обмежує можливості підприємства щодо ефективного реагування на зміну попиту.

Логістичні ризики посилюються внаслідок недостатньо розвиненої системи антикризового управління постачанням і збутом. Хоча підприємство здійснює окремі заходи щодо оптимізації транспортних витрат та пошуку альтернативних постачальників, ці дії не носять системного характеру. Відсутність резервних логістичних схем підвищує вразливість до перебоїв у постачанні ресурсів.

У сфері управління персоналом антикризові заходи також реалізуються частково. Підприємство вживає окремі заходи щодо утримання працівників, проте відсутня комплексна програма розвитку кадрового потенціалу та мотивації персоналу в кризових умовах. Це може призвести до зниження продуктивності праці та втрати ключових працівників.

Оцінку рівня ризиків ТОВ «Авуар» проведено а таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня ризиків ТОВ «Авуар»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Виробничий	середня	високий	високий
Фінансовий	високий	високий	критичний
Ринковий	середня	середній	середній
Логістичний	високий	високий	критичний
Кадровий	середня	середній	середній
Інституційний	низька	середній	помірний

*сформовано автором

Отже, діяльність ТОВ «Авуар» супроводжується значною кількістю ризиків, серед яких найбільш критичними є фінансові та логістичні. Ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Проведений аналіз ризиків діяльності ТОВ «Авуар» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності та впливу значної кількості зовнішніх і внутрішніх загроз. При цьому встановлено, що антикризові заходи на підприємстві реалізуються лише частково та мають переважно фрагментарний характер, що не дозволяє забезпечити належний рівень стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Відсутність системного підходу до управління ризиками, недостатній рівень інтеграції антикризових інструментів у фінансову, виробничу, логістичну та кадрову підсистеми підприємства зумовлюють необхідність удосконалення існуючої практики управління.

У зв’язку з цим виникає об’єктивна потреба у розробці та впровадженні комплексної системи антикризового управління, яка б передбачала ідентифікацію ключових ризиків, розробку превентивних заходів, а також формування механізмів оперативного реагування на кризові явища.

Для узагальнення результатів діагностики фінансово-економічного стану та визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.9), який дозволяє систематизувати внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також зовнішні чинники впливу.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Авуар»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Сучасні технології глибокої заморозки	Висока енергоємність виробництва
Орієнтація на зовнішні ринки збуту	Низький рівень ліквідності
Наявність сертифікації та стандартів якості	Значна частка запасів в оборотних активах
Стабільна сировинна база	Залежність від сезонності виробництва
Досвід роботи на конкурентних ринках	Обмежені можливості самофінансування
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Зростання попиту на заморожену продукцію	Коливання цін на енергоресурси
Розширення географії експорту	Логістичні ризики та воєнні обмеження
Диверсифікація асортименту продукції	Валютні ризики
Залучення інвестицій та грантових програм	Посилення конкуренції
Впровадження енергоощадних технологій	Зміни умов зовнішньої торгівлі

*сформовано автором за даними підприємства

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має достатній виробничий і ринковий потенціал для стабілізації діяльності, однак його реалізація стримується фінансовими обмеженнями та високою чутливістю до зовнішніх ризиків. Це підтверджує доцільність формування активної антикризової та стратегічної програми розвитку, орієнтованої на використання сильних сторін і ринкових можливостей при мінімізації слабких сторін і загроз.

Таким чином, аналіз показує, що на ТОВ «Авуар» антикризові заходи впроваджені лише частково та мають переважно фрагментарний характер. Відсутність комплексної системи антикризового управління знижує здатність підприємства ефективно протидіяти ризикам та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність формування цілісної антикризової програми, яка б охоплювала всі ключові напрями діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ТОВ «АВУАР»

Формування програми антикризових заходів є логічним продовженням діагностики фінансово-економічного стану підприємства та спрямоване на подолання виявлених кризових проблем і запобігання їх подальшому загостренню. На відміну від окремих управлінських рішень, програма антикризових заходів має комплексний характер і забезпечує узгодженість дій у фінансовій, виробничій, організаційній та комерційній сферах діяльності підприємства.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Авуар», програма антикризових заходів повинна бути орієнтована не лише на короткострокову стабілізацію фінансового стану, а й на створення передумов для підвищення фінансової стійкості та адаптивності підприємства у середньостроковій перспективі.

Основною метою програми антикризових заходів є відновлення та зміцнення фінансово-економічної стійкості підприємства шляхом оптимізації витрат, підвищення ліквідності, зниження боргового навантаження та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для досягнення поставленої мети у межах програми доцільно визначити основні ключові цілі:

- підвищення рівня платоспроможності та ліквідності підприємства;
- оптимізація структури оборотного капіталу та зменшення фінансових ризиків;
- зниження собівартості продукції за рахунок раціоналізації енерговитрат і виробничих процесів;
- підвищення ефективності управління запасами та логістичними операціями;
- зміцнення фінансової стійкості та зменшення залежності від залучених джерел фінансування;

- створення умов для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зазначені цілі мають комплексний характер та відображають взаємозв’язок між фінансовими, виробничими та організаційними аспектами діяльності підприємства.

Ефективність програми антикризових заходів значною мірою залежить від дотримання низки принципів, які забезпечують її практичну реалізованість та результативність. До основних принципів формування програми антикризових заходів у ТОВ «Авуар» належать [12, 27, 34]:

- принцип системності, що передбачає охоплення всіх ключових сфер діяльності підприємства та узгодженість антикризових заходів між собою;
- принцип цільової спрямованості, відповідно до якого кожен захід має бути орієнтований на досягнення конкретних показників фінансового оздоровлення;
- принцип поетапності, який забезпечує поступове впровадження антикризових заходів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства;
- принцип адаптивності, що дозволяє коригувати програму залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства;
- принцип економічної доцільності, відповідно до якого всі заходи мають бути фінансово обґрунтованими та спрямованими на отримання позитивного економічного ефекту;
- принцип контрольованості, який передбачає можливість оцінювання результативності реалізації програми за допомогою системи показників.

Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити баланс між терміновістю антикризових дій та стратегічною спрямованістю розвитку підприємства.

З урахуванням виявлених проблем і цілей антикризового управління, програму антикризових заходів доцільно структурувати за функціональними напрямами, що дозволяє забезпечити її комплексність та керованість.

За результатами проведеного дослідження для ТОВ «Ауар» пропонується наступна структура програми антикризових заходів:

- фінансові заходи, спрямовані на підвищення ліквідності, оптимізацію структури капіталу та управління грошовими потоками;
- виробничо-технологічні заходи, орієнтовані на зниження собівартості продукції, оптимізацію енерговитрат та підвищення ефективності використання виробничих потужностей;
- логістичні та комерційні заходи, спрямовані на удосконалення управління запасами, оптимізацію каналів збуту та зниження витрат на транспортування;
- організаційно-управлінські заходи, пов’язані з удосконаленням системи планування, контролю та координації діяльності структурних підрозділів;
- кадрові заходи, орієнтовані на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та збереження ключових компетенцій підприємства.

У таблиці 3.1 сформовано комплекс заходів, який рекомендується до впровадження у ТОВ «Авуар» із визначенням їх короткого змісту, проблеми, на вирішення якої спрямовано захід, а також очікуваного результату від його реалізації.

Таблиця 3.1

Комплекс антикризових заходів ТОВ «Авуар»

Напрям заходів	Зміст антикризового заходу	Проблема, на вирішення якої спрямовано захід	Очікуваний результат
Фінансові	Оптимізація управління грошовими потоками та складання платіжного календаря	Низька ліквідність, ризик касових розривів	Підвищення платоспроможності, зниження фінансових ризиків
Фінансові	Перегляд умов розрахунків із контрагентами (скорочення дебіторської заборгованості)	Повільна оборотність коштів	Прискорення обігу оборотного капіталу
Виробничі	Оптимізація енерговитрат у процесі глибокої заморозки та зберігання	Висока собівартість продукції	Зниження собівартості, зростання рентабельності
Ресурсно-логістичні	Оптимізація управління запасами сировини та готової продукції	Надмірні запаси, низька ліквідність	Скорочення заморожених у запасах коштів
Комерційні	Диверсифікація каналів збуту та розширення ринків реалізації	Залежність від обмеженого кола покупців	Зростання обсягів реалізації та стабільності доходів
Організаційні	Удосконалення системи планування та внутрішнього контролю	Низька керованість процесів	Підвищення ефективності управління
Кадрові	Оптимізація використання персоналу в періоди сезонних коливань	Нерівномірне навантаження на персонал	Підвищення продуктивності праці

Запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної системи антикризового управління ТОВ «Авуар», що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності, зниження рівня ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, визначення цілей, принципів та структури програми антикризових заходів формує концептуальну основу для її практичної реалізації у ТОВ «Авуар». Наступним етапом є розроблення конкретного комплексу антикризових заходів, визначення відповідальних осіб, строків реалізації та очікуваного економічного ефекту. З огляду на зазначене, у таблиці 3.2 нами обґрунтовано програму практичних заходів щодо удосконалення антикризового управління ТОВ «Авуар».

Таблиця 3.2

Практичні заходи з удосконалення антикризового управління ТОВ «Авуар»

Проблема (ризик)	Поточний стан	Запропонований антикризовий захід	Очікуваний ефект
Високий рівень виробничих ризиків	Часткове оновлення техніки, відсутність системного планування	Розробка програми технічної модернізації та впровадження планово-попереджувального обслуговування	Зниження простоїв, підвищення продуктивності
Низька фінансова стійкість	Відсутність стабільних резервів, слабкий контроль ліквідності	Формування резервного фонду, впровадження бюджетування та контролінгу	Підвищення платоспроможності та фінансової стабільності
Залежність від обмежених ринків збуту	Обмежена диверсифікація клієнтів	Розширення каналів збуту, вихід на нові ринки, маркетингові дослідження	Зростання доходів, зниження ринкових ризиків
Логістичні перебої	Відсутність альтернативних постачальників	Диверсифікація постачальників, створення запасів критичних ресурсів	Стабільність постачання, зниження витрат
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Відсутність системи розвитку персоналу	Впровадження програм навчання, мотивації та утримання кадрів	Підвищення продуктивності праці
Недостатній рівень антикризового управління	Відсутність комплексної програми	Розробка та впровадження антикризової стратегії підприємства	Підвищення адаптивності та стійкості підприємства
Відсутність системи управління ризиками	Ризики не ідентифікуються системно	Впровадження системи ризик-менеджменту (Risk Management System)	Своєчасне виявлення та мінімізація загроз

*сформовано автором

Запропонована структура програми дозволяє забезпечити взаємозв'язок антикризових заходів з виявленими проблемами фінансово-економічного стану підприємства та створює основу для розроблення конкретних управлінських рішень.

Розроблення комплексу антикризових заходів ґрунтується на результатах діагностики фінансово-економічного стану підприємства та спрямоване на усунення виявлених кризових проблем і стабілізацію діяльності підприємства. Запропоновані заходи сформовано з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Авуар», а також з дотриманням принципів системності, поетапності та економічної доцільності.

Для забезпечення керованості реалізації програми антикризових заходів та поетапності її реалізації доцільно сформувати план-графік (Road Map) їх упровадження, що дозволяє узгодити строки виконання з ресурсними можливостями підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План реалізації програми антикризових заходів (Road Map) для ТОВ «Авуар»

Період реалізації	Основні заходи	Відповідальні підрозділи	Очікуваний ефект
Короткостроковий (до 6 місяців)	Платіжний календар, контроль дебіторської заборгованості	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Зменшення касових розривів
Середньостроковий (6-12 місяців)	Оптимізація енерговитрат, управління запасами	Виробничий відділ, логістика	Зниження собівартості продукції
Середньостроковий (6-12 місяців)	Розширення каналів збуту, перегляд контрактів	Комерційний відділ	Зростання доходів
Довгостроковий (понад 12 місяців)	Удосконалення системи управління та мотивації персоналу	Керівництво, HR	Підвищення ефективності управління

*сформовано автором

Реалізація запропонованих антикризових заходів потребує чіткого закріплення відповідальності та контролю досягнення запланованих результатів. З цією метою доцільно використовувати систему ключових показників

ефективності, що дозволить оцінити вплив кожного заходу на фінансово-економічний стан підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові показники оцінювання результативності антикризових заходів у ТОВ «Авуар»

Захід	Показник оцінювання	Очікувана динаміка
Управління грошовими потоками	Коефіцієнт поточної ліквідності	Зростання до нормативного рівня
Оптимізація запасів	Оборотність запасів	Прискорення обороту
Зниження енерговитрат	Частка енерговитрат у собівартості	Скорочення
Розширення каналів збуту	Обсяг реалізації	Зростання
Організаційні заходи	Витрати на управління	Оптимізація

*сформовано автором

Таким чином, запропонований комплекс антикризових заходів має системний характер та спрямований на вирішення ключових проблем фінансово-економічного стану ТОВ «Авуар». Поетапна реалізація програми дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, знизити рівень кризових ризиків і створити умови для стабільного розвитку в середньостроковій перспективі (рис. 3.1).

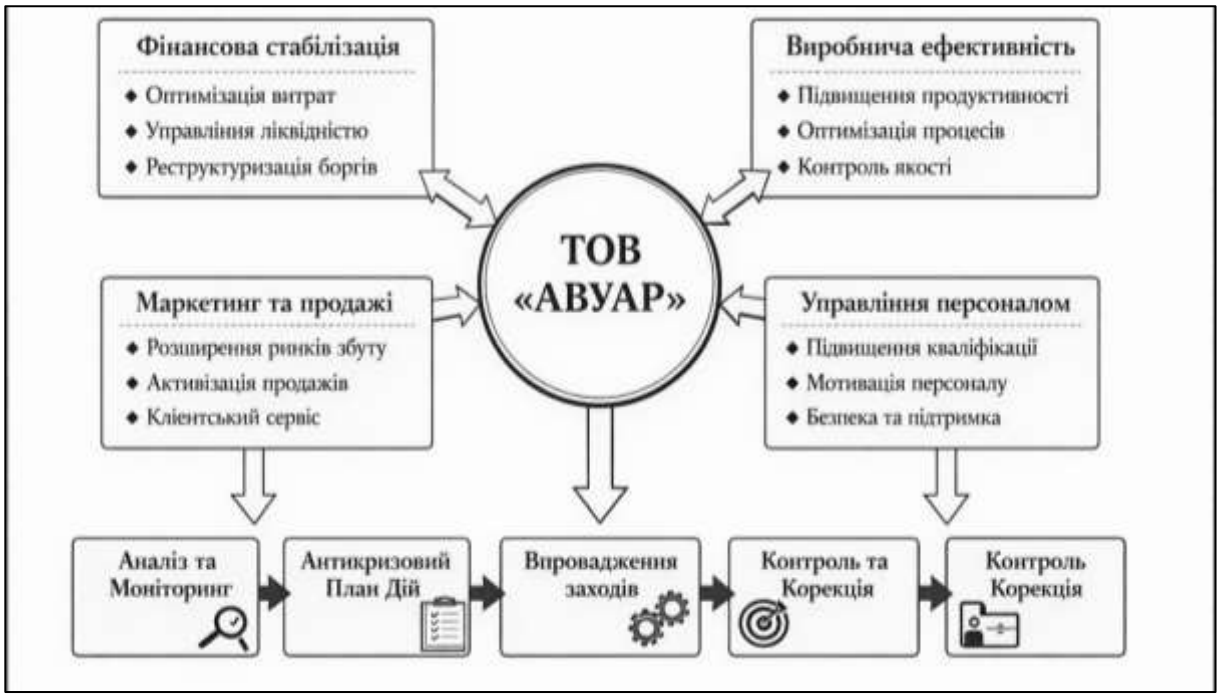


Рис. 3.1. **Схема реалізації антикризових заходів для ТОВ «Авуар»**

*сформовано автором

З метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства у межах програми антикризових заходів було використано матрицю Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє оцінити позиції окремих напрямів діяльності за критеріями темпів зростання ринку та відносної частки ринку (рис. 3.2).



Категорія БКГ	Напрям діяльності	Стратегічні рекомендації
«Зірки»	Заморожені овочі та ягоди для експорту	Активні інвестиції, розширення виробництва
«Дійні корови»	Базовий асортимент замороженої продукції	Підтримання позицій, контроль витрат
«Знаки питання»	Нові види продукції, індивідуальне фасування	Вибіркове інвестування, тестування ринку
«Собаки»	Низькомаржинальні локальні сегменти	Оптимізація або поступовий вихід

Рис. 3.2. **Стратегічна позиція напрямів діяльності ТОВ «Авуар» за матрицею БКГ**

*сформовано автором

Результати аналізу за матрицею БКГ (рис. 3.2) свідчать, що стратегія розвитку ТОВ «Авуар» у межах антикризової програми має бути стратегією вибіркового зростання, яка поєднує:

- активне інвестування у високорентабельні та експортно орієнтовані напрями;
- підтримання стабільних джерел доходу;
- оптимізацію або згортання низькоефективних напрямів діяльності.

Застосування матриці БКГ дозволяє узгодити програму антикризових заходів ТОВ «Авуар» із довгостроковими стратегічними цілями підприємства та забезпечити ефективний розподіл фінансових і виробничих ресурсів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегічна позиція напрямів діяльності ТОВ «Авуар» за матрицею БКГ

Категорія БКГ	Напрям діяльності	Стратегічні рекомендації
«Зірки»	Заморожені овочі та ягоди для експорту	Активні інвестиції, розширення виробництва
«Дійні корови»	Базовий асортимент замороженої продукції	Підтримання позицій, контроль витрат
«Знаки питання»	Нові види продукції, індивідуальне фасування	Вибіркове інвестування, тестування ринку
«Собаки»	Низькомаржинальні локальні сегменти	Оптимізація або поступовий вихід

*сформовано автором

Запропонований план реалізації антикризових заходів створює підґрунтя для економічного обґрунтування їх ефективності. Оцінка економічної ефективності програми антикризових заходів є завершальним етапом її формування та дозволяє визначити доцільність упровадження запропонованих управлінських рішень, а також спрогнозувати їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства.

Економічний ефект від реалізації програми антикризових заходів у ТОВ «Авуар» передбачається отримати за рахунок:

- зниження собівартості продукції внаслідок оптимізації енерговитрат і виробничих процесів;
- прискорення оборотності оборотного капіталу та зменшення обсягу заморожених у запасах коштів;
- підвищення обсягів реалізації продукції шляхом диверсифікації каналів збуту;
- покращення платоспроможності та зниження фінансових ризиків.

Прогноз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Авуар» до та після впровадження програми антикризових заходів представлено у таблиці 3.6. Наведені у таблиці 3.6 дані свідчать, що реалізація програми антикризових заходів дозволяє досягти відчутного покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

Прогноз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Авуар»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, млн грн	268,0	285,0	+17,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	236,5	227,0	–9,5
Валовий прибуток, млн грн	31,5	58,0	+26,5
Чистий прибуток, млн грн	9,2	18,5	+9,3
Рентабельність діяльності, %	3,4	6,5	+3,1

*сформовано автором

Очікуване зростання чистого доходу від реалізації пояснюється розширенням ринків збуту та стабілізацією обсягів виробництва, тоді як зниження собівартості продукції є наслідком оптимізації енерговитрат і управління запасами.

Особливо показовим є зростання валового та чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та створення передумов для самофінансування розвитку підприємства. Збільшення рівня рентабельності майже вдвічі підтверджує економічну доцільність упровадження антикризових заходів.

Для оцінки впливу програми на фінансову стійкість підприємства доцільно розглянути прогнозну зміну ключових коефіцієнтів ліквідності та фінансової стабільності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз зміни показників ліквідності та фінансової стійкості після впровадження програми

Показник	До впровадження	Після впровадження
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,36	1,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	1,10
Коефіцієнт автономії	0,46	0,52
Коефіцієнт фінансової залежності	2,17	1,92

*сформовано автором

Прогнозні значення показників свідчать, що впровадження програми антикризових заходів сприятиме досягненню нормативних рівнів ліквідності та фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта автономії та зниження фінансової залежності вказують на поступове зміцнення власної фінансової бази підприємства та зменшення боргового навантаження.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна дійти висновку, що програма антикризових заходів є економічно ефективною, оскільки:

- забезпечує зростання прибутковості діяльності підприємства;
- сприяє підвищенню платоспроможності та фінансової стійкості;
- знижує рівень фінансових ризиків;
- створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація запропонованої програми антикризових заходів у ТОВ «Авуар» дозволяє не лише подолати наявні кризові прояви, а й сформувати основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження узагальнено теоретико-методичні підходи до трактування сутності кризових явищ і антикризового управління. Встановлено, що криза підприємства має багатовимірний характер і формується під впливом сукупності фінансових, виробничих, організаційних та зовнішніх чинників.

Обгрунтовано, що програма антикризових заходів – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для виведення підприємства з кризового стану. Вона має бути укрупненою та розроблюватися в цілому по підприємству.

Доведено, що ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на системному, поетапному та превентивному підходах, а не обмежуватися реагуванням на вже сформовані негативні наслідки.

Здійснено комплексне дослідження процесу формування програми антикризових заходів на прикладі ТОВ «Авуар», що спеціалізується на глибокій заморозці плодоовочевої продукції. Актуальність обраної теми дослідження для ТОВ «Авуар» зумовлена зростанням нестабільності зовнішнього середовища, високою енергоємністю виробництва, сезонністю сировинної бази та підвищеними вимогами до фінансової стійкості підприємств переробної промисловості.

Проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства за 2021-2025 рр. з акцентом на 2023-2025 рр. Аналіз основних показників діяльності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості засвідчив наявність ознак помірної фінансової нестабільності, що проявляється у низькому рівні ліквідності, обмеженій фінансовій гнучкості та підвищеній залежності від залучених джерел фінансування. Водночас виявлено тенденції до поступового відновлення обсягів реалізації, що свідчить про наявність потенціалу для

стабілізації діяльності підприємства за умови впровадження цілеспрямованих управлінських рішень.

На основі результатів діагностики визначено ключові внутрішні та зовнішні чинники, що формують кризові ризики у діяльності підприємства, серед яких: висока частка енерговитрат у собівартості продукції, сезонність виробничого циклу, значна концентрація коштів у запасах, а також нестабільність логістичних та збутових каналів. Узагальнення результатів аналізу створило науково обґрунтовані передумови для формування програми антикризових заходів.

Запропоновано програму антикризових заходів, що має комплексний характер і охоплює фінансові, виробничо-технологічні, логістичні, організаційні та кадрові напрями. Вона передбачає поетапну реалізацію заходів із чітким визначенням відповідальних осіб, строків виконання та очікуваних результатів, що забезпечує її практичну реалізовність і керованість.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих антикризових заходів. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання прибутковості діяльності, підвищення рівня рентабельності, досягнення нормативних значень ліквідності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Реалізація програми антикризових заходів дозволяє знизити фінансові ризики, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та створити умови для стабільного розвитку у середньостроковій перспективі.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств переробної промисловості, зокрема у сфері глибокої заморозки плодоовочевої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу [Електронний ресурс] / І.О. Абрамова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2020. – № 24. – Режим доступу: DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01

2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2 (55). Ч. 1. – С. 30–38.

3. Андрейчіков О. О. Стратегічний менеджмент / О. О. Андрейчіков. – К. : Кондор, 2016. – 398 с.

4. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – К. : Либідь, 2002. – 344 с.

5. Антикризовий менеджмент [Текст] навч. посібник / Л.І.Скібіцька, В.В. Матвеєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подрєза. – К.: Центр учбової літератури. 2014. – 584 с.

6. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О.І. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – №4. – С. 8–19.

7. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/

8. Бланк І. О. Управління фінансами підприємства : підручник / І. О. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2011. – 528 с.

9. Бобирь О. І. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи / О. І. Бобирь, К. Д. Смольник // «Економіка і менеджмент. – 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. – С. 14–17.

10. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 240.

11. Бурий С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу / С. Бурий, Д. Мацеха : монографія. – Хмельницький

: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.

12. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник / В.О.Василенко. – К.: Центр навчальної літератури. 2005. – 504 с.

13. Васюта В. Економіка сучасного бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. Васюта, А. Ткаченко, М. Разно // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 5–6 (78–79). – Режим доступу: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06

14. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни [Електронний ресурс] // Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 38–43. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5

15. Ватченко Б. С., Шаранов В. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143

16. Ватченко О.Б Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – №6 (80). – С. 22–30.

17. Ватченко О.Б. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лют. 2021 р. Харків :ХНАУ, 2021. – 512 с.

18. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. − 2019. − № 4. – С. 43 – 47.

19. Воронін О.Є., Сутність та основні принципи антикризового управління / О.Є. Воронін, І.О. Товма // Проблеми матеріальної культури, Серія «Економічні науки». – 2022. – С. 30 – 33.

20. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commercepid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu

21. Гончарова О. М. Управління ризиками підприємства / О. М. Гончарова. –

Харків : Форт, 2019. – 260 с.

22. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / Я. М. Гринчишин // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 32 (71). № 1, 2021, DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6

23. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств [Електронний ресурс] / О.Є. Гудзь, А.В. Півнюк // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2022. – № 3-4 (40). – Режим доступу: DOI: 10.31673/2415- 8089.2022.031216

24. Денисенко Л. О. Антикризове управління в умовах нестабільної економіки / Л. О. Денисенко. – К. : КНЕУ, 2019. – 301 с.

25. Державна служба статистики України : офіційний сайт.

26. Дерлюк В.Д. Важливість антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища / В.Д. Варлюк // Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. – 200 с. – С.88–92.

27. Дмитренко А.І. Ефективність антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/14714353.pdf

28. Дмитрієв І.А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. - Х. : ХНАДУ, 2018. – 285 с.

29. Дрюченко Л. Д. Антикризові стратегії розвитку підприємств / Л. Д. Дрюченко. – Харків : ХНУ, 2020. – 288 с.

30. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. − № 2. С. 265−269.

31. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.

32. Єпіфанова І., Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами / І. Єпіфанова, Д. Болотнов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 3. – С. 335–338.
33. Кириченко С.О. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / А.В. Ружицький, С.О. Тульчинська, С.В. Салоїд // Агросвіт №9-10, 2021. – С.18–23.
34. Ковшова О. В. Антикризове управління підприємством : теорія і практика / О. В. Ковшова. – К. : КНТЕУ, 2018. – 412 с.
35. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І. І. Коляденко, О. П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. – 2018. – № 2. – С. 7–10.
36. Корзаченко О. В. Економічна безпека підприємства / О. В. Корзаченко. – К. : ЦУЛ, 2018. – 296 с.
37. Кучеренко В. З. Фінансова безпека підприємства / В. З. Кучеренко. – Одеса : ОНЕУ, 2020. – 246 с.
38. Лебедева В.В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Колективна монографія./ Під ред..д.е.н, професора Нестерчук Ю.О.(Частина 2) – Умань: ВПЦ «Візаві», 2013. – С.224–232.
39. Лівошко Т.В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством у сучасних умовах [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/12.pdf
40. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : монографія. К., 2001. 574 с.
41. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.
42. Луцик І.Б. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання / І.Б. Луцик, Е.О. Юрій // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. № 2. – С. 83−88.
43. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління

підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні / А. Марачевська // SWorldJournal. 2022. – № 13–02. – С. 8–13.

44. Маслянко П. П. Фінансова стійкість підприємств агропромислового комплексу / П. П. Маслянко. – Вінниця : ВНАУ, 2021. – 214 с.

45. Міністерство аграрної політики та продовольства України: офіційні матеріали.

46. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством / Є. Ю. Морозов // Держава та регіони. – 2018. – № 3 (102). – С. 114–120.

47. Офіційний сайт групи компаній LNZ : https://www.lnz.com.ua

48. Свінцицька О. М. Економічна діагностика діяльності підприємств / О. М. Свінцицька. – К. : КНЕУ, 2017. – 332 с.

49. Соколова Л. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств / Л. В. Соколова. – Харків : ХНЕУ, 2016. – 289 с.

50. Тарасюк М. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / М. В. Тарасюк. – К. : ЦУЛ, 2017. – 352 с.

51. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2014. – 368 с.