МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41 з-м спеціальності 073 «Менеджмент»
МЕЛЬНИЧЕНКО Анна Олександрівна
Керівник: д.філос. з менеджменту
СУХЕЦЬКА Крістіна Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 5

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ» М. КИЇВ 15

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ «АСТАРТА-КИЇВ» М. КИЇВ 31

ВИСНОВКИ 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 44

ДОДАТКИ 48

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та впливом глобальних кризових явищ. Для агропромислових підприємств ці виклики ускладнюються залежністю від природно-кліматичних факторів, коливанням світових цін, логістичними обмеженнями та воєнними ризиками. У таких умовах забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства стає неможливим без формування ефективної системи управління антикризовим розвитком.

Антикризове управління в сучасній економічній науці розглядається не лише як реакція на загрозу банкрутства, а й як стратегічно орієнтований процес адаптації та оновлення підприємства. Особливої актуальності ця проблематика набуває для великих вертикально інтегрованих агропромислових холдингів, діяльність яких пов’язана з підвищеним рівнем ризиків та значною капіталомісткістю виробництва.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління антикризовим розвитком агропромислового холдингу.

Для досягнення поставленої мети в роботі окреслюються **такі завдання:**

– узагальнити теоретичні підходи до сутності антикризового розвитку підприємства;

– дослідити фактори виникнення кризових явищ та методи їх діагностики;

– проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

– оцінити ефективність системи управління антикризовим розвитком;

– обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління.

Об’єктом дослідження є процес управління антикризовим розвитком підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління антикризовим розвитком агропромислового холдингу.

База дослідження – агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; системний та порівняльний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; коефіцієнтний метод – для дослідження фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; SWOT-аналіз – для визначення стратегічних позицій підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління антикризовим розвитком підприємства, які можуть бути використані у діяльності агропромислових підприємств для зміцнення фінансової стійкості, підвищення адаптивності до кризових явищ та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси, що охопили світову та вітчизняну економіку в першій чверті XXI століття, зумовили необхідність перегляду фундаментальних засад теорії управління. В умовах постійної нестабільності, спричиненої глобальними викликами, пандеміями та, зокрема, для України, повномасштабною збройною агресією, класичні статичні моделі менеджменту втрачають свою ефективність. Як зазначають автори [1, 10, 21], сучасне підприємство має функціонувати в межах парадигми «управління в кризі та кризою», де будь-яка дестабілізація розглядається не лише як загроза, а й як імпульс до якісного оновлення.

У науковому просторі категорія «антикризовий розвиток» є відносно новою та дискусійною. Вона виникла на перетині двох фундаментальних теорій: теорії економічних циклів та теорії стратегічного менеджменту. Генезис цього поняття пов’язаний із поступовим відходом від вузького розуміння антикризових заходів як «екстреного» реагування на загрозу банкрутства. Натомість сучасна наукова думка [7, 16] пропонує розглядати антикризовий розвиток як безперервний керований процес цілеспрямованих змін, що забезпечують тривалу життєздатність підприємства.

Огляд наявної літератури дав нам підстави стверджувати, що фундаментом для розвитку в умовах кризи є концепція динамічної стійкості. Це, своєю чергою, означає, що підприємство не прагне пасивно утримувати свій поточний стан (що є нездійсненним у нестабільному середовищі), а постійно трансформує свою внутрішню структуру та стратегічні пріоритети відповідно до зовнішніх загроз. З огляду на це, слушно буде виокремити ключові концептуальні підходи, які окреслюють суть цієї категорії:

1. Концепція «Стадій життєвого циклу» (Генетична перспектива) – Ґрунтуючись на працях науковців, представлених у джерелах [9, 22], криза

розглядається як невід’ємний етап еволюції організації. Кожна фаза зростання логічно завершується кризою управління, подолання якої вимагає переходу до іншої моделі функціонування. Таким чином, антикризовий розвиток — це спроможність управлінської ланки завбачити кінець циклу та ініціювати зміни ще до настання різкого спаду ключових показників.

2. Концепція «Ранніх індикаторів» (Інформаційно-управлінська перспектива) – Як слушно зазначається у [15, 18], результативність антикризового розвитку прямо залежить від якості інформаційного забезпечення. Кризові явища проходять латентний період, протягом якого їх можна виявити за опосередкованими ознаками. Отже, розвиток у цьому контексті тотожний створенню високочутливої системи моніторингу, здатної реагувати на найдрібніші відхилення від визначеного стратегічного вектора.

3. Концепція «Інноваційного стрибка» (Стратегічна перспектива) – Автори [13, 24] наголошують на тому, що прогрес неможливий без впровадження інновацій. У межах цього підходу заходи реагування на кризу – це не урізання витрат, а, навпаки, капіталовкладення у новітні технології, цифрові системи (наприклад, платформи на кшталт AgriChain) та розвиток людського потенціалу, що закладає основу для випереджаючої конкурентної переваги.

Поєднавши ці парадигми, ми можемо розглядати керування антикризовим розвитком не як одномоментну реакцію на виниклу небезпеку, а як невпинний процес стратегічного оновлення. При цьому, усвідомлення теперішнього значення цієї категорії неможливе, якщо спершу не провести зворотний аналіз того, яким чином змінювалися методи управління кризовими ситуаціями паралельно зі зростанням складності економічних взаємозв'язків.

Здійснивши історико-логічний розбір наукових досліджень [7, 11, 23], можна констатувати, що наукова думка еволюціонувала від суворого, директивного реагування на факт нездатності платити до вибудовування концепції динамічного розвитку, що спирається на ідеї стабільності та

впровадження нововведень. Ключові етапи цієї трансформації узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюційні етапи формування та трансформації концепції управління антикризовим розвитком підприємства

Етап	Період	Домінуюча концепція	Ключова характеристика та мета управління	Інструментарій
I. Реактивний (Ліквідаційний)	Початок XX ст. – 1930-ті рр.	Концепція «банкрутства»	Управління розглядалося як процедура ліквідації суб'єкта. Мета: розрахунок з кредиторами.	Судові процедури, опис майна, ліквідаційний баланс.
II. Стабілізаційний (Антикризовий менеджмент)	1950-ті – 1980-ті рр.	Концепція «виживання»	Зосередження на внутрішніх факторах. Мета: відновлення платоспроможності та усунення симптомів кризи.	Скорочення штату, продаж активів, реструктуризація боргів.
III. Превентивний (Стратегічний)	1990-ті – поч. 2000-х рр.	Концепція «раннього попередження»	Акцент на прогнозуванні. Криза сприймається як загроза стратегічним цілям. Мета: недопущення фази гострої кризи.	SWOT-аналіз, моніторинг слабких сигналів, діагностика ризиків.
IV. Трансформаційний (Антикризовий розвиток)	2010-ті рр. – до сьогодні	Концепція «стійкого зростання та резильєнтності»	Криза розглядається як імпульс для оновлення. Мета: перехід на новий рівень якості через інновації.	Цифровізація, AgTech, гнучкі стратегії (Agile), ESG-принципи.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 10, 16, 21]

Узагальнення еволюційних етапів свідчить про те, що сучасне управління антикризовим розвитком змістило фокус із ліквідації фінансових розривів на забезпечення довгострокової життєздатності через механізми адаптації. Саме перехід до четвертого (адаптивно-трансформаційного) етапу зумовив появу

концепції динамічної стійкості, де криза виступає каталізатором оновлення технологічних та управлінських процесів.

Однак складність та багатогранність категорії «антикризовий розвиток» призвели до відсутності єдиного підходу до її дефініції в економічній літературі. Аналіз праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяє виокремити декілька ключових підходів до трактування цього поняття, що базуються на функціональних, процесуальних та результативних аспектах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення поняття «антикризовий розвиток підприємства»

Автор	Сутність визначення	Характеристика підходу
Болотнов В. [2]	Спрямований процес якісних змін, що забезпечує перехід системи з одного стану в інший, більш стійкий до деструктивних впливів.	Трансформаційний: акцент на якісному стрибку та зміні структури підприємства.
Костакова А. [13]	Постійний процес впровадження інновацій та оновлення основного капіталу з метою попередження стагнації та забезпечення конкурентних переваг.	Інноваційно-ресурсний: розвиток розглядається через призму технологічного оновлення.
Карачина Н. [16]	Система превентивних заходів, спрямованих на підтримку динамічної рівноваги підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.	Стабілізаційний: головна мета — збереження цілісності системи через адаптацію.
Сак Т., Ющишина Л. [23]	Стратегічне управління, що поєднує антикризові інструменти з програмами сталого зростання для досягнення цілей Resilience (резильєнтності).	Стратегічно-цільовий: інтеграція антикризових заходів у загальну стратегію бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 13, 16, 23]

Підсумовуючи результати аналізу теоретичних підходів до трактування поняття «антикризовий розвиток», можна констатувати, що ця категорія є значно ширшою за традиційний антикризовий менеджмент. Якщо останній фокусується на ліквідації негативних наслідків, то антикризовий розвиток спрямований на якісну трансформацію системи через розв’язання внутрішніх суперечностей.

На основі опрацьованих літературних джерел, ми пропонуємо власне бачення досліджуваної категорії: «Управління антикризовим розвитком підприємства – це безперервний, стратегічно орієнтований процес адаптації суб'єкта господарювання до волатильного середовища, який базується на превентивній діагностиці «слабких сигналів» кризових явищ та їх трансформації у можливості для технологічного й організаційного оновлення».

Ми схиляємося до думки, що такий спосіб дає змогу виділити три головні елементи, які формують дієвість антикризового зростання у межах великих агропромислових об'єднань:

1. Стійкість – можливість підтримувати працездатність у ситуації зовнішніх потрясінь (проблеми з логістикою, коливання вартості на ринку).

2. Лідерство через новаторство – застосування цифрових рішень (як-от ERP-системи та AgriChain) задля упереджувального контролю фінансових витрат.

3. Поступовий рух уперед – зміна курсу з «обмеження втрат» на «примноження можливостей» навіть тоді, коли ситуація хистка.

Отже, антикризове зростання для агробізнесу являє собою не просто захисний механізм, а й стратегічний важель для гарантування конкурентоспроможності у перспективі завдяки вкладенням у екологічні технології та цифровізацію процесів.

Проте практична реалізація цих складових неможлива без глибокого розуміння природи дестабілізуючих впливів. Ефективність управління антикризовим розвитком безпосередньо залежить від глибини та своєчасності ідентифікації чинників, що дестабілізують діяльність підприємства. У науковій літературі домінуючим є підхід, згідно з яким причини кризи поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Така класифікація дозволяє чітко розмежувати сфери відповідальності менеджменту та визначити межі керованості ситуацією (рис. 1.1).

Варто зазначити, що в контексті антикризового розвитку ці фактори не повинні розглядатися ізольовано. Криза найчастіше виникає внаслідок

синергетичного ефекту, коли зовнішні шоки (наприклад, воєнні ризики чи зміна світових цін) накладаються на внутрішні слабкості (застарілі технології чи неефективний ризик-менеджмент).

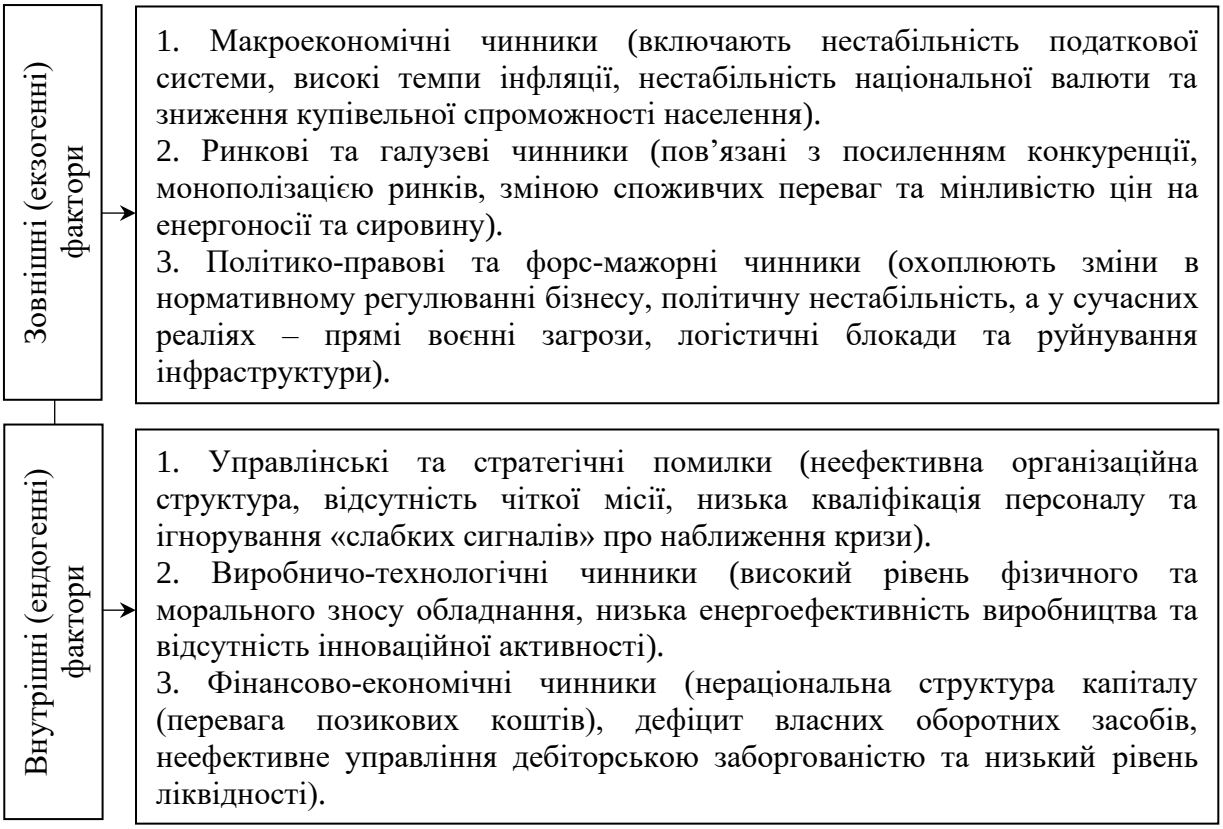


Рис. 1.1. Класифікація факторів кризи

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6]

Відтак діагностика стану підприємства має на меті не просто фіксацію негативних значень показників, а виявлення прихованих причин, що стримують розвиток, для їх подальшої трансформації у стратегічні можливості.

Така інтеграція дозволяє не лише констатувати наявність проблем, а й оцінити антикризовий потенціал організації, її здатність до адаптації та збереження функціональності під час шокових впливів. Саме перехід від ідентифікації факторів до системного вимірювання їхнього впливу формує аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Методичний інструментарій діагностики антикризового розвитку базується на поєднанні експрес-аналізу та фундаментальних досліджень, що

дозволяє сформувати об’єктивну картину стійкості підприємства. В сучасній економічній науці [7, 12, 19] виокремлюють три ключові вектори діагностики:

1. Оцінка фінансової стійкості та автономності. Це фундамент для розвитку під час кризи, бо вказує, наскільки підприємство може витримати зовнішні потрясіння, не втрачаючи права володіння своїми засобами. Ключовими тут є такі показники:

а) коефіцієнт самодостатності (автономії) – визначає, яку частину всіх наявних ресурсів складає власний капітал. Зміни у ньому дають змогу зрозуміти фінансові ризики та рівень довіри з боку тих, хто інвестує.

б) коефіцієнт співвідношення позик та власного капіталу (фінансовий важіль) – показує відношення залучених коштів до власних ресурсів, сигналізуючи про обтяження боргами, що є надзвичайно важливим, коли ставки кредитування непередбачувані.

2. Перевірка спроможності виконувати зобов'язання та ліквідності. Цей етап дозволяє з'ясувати, чи зможе система швидко відновитися у найближчому майбутньому. Дослідження [15, 22] наголошують на розрахунках показників поточної, термінової та абсолютної здатності швидко перетворити активи на готівку. Саме розходження у часі, потрібному для монетизації активів та строків погашення заборгованості, часто є першим "тривожним дзвіночком" наближення системних проблем.

3. Звіт про рух грошових потоків. На відміну від прибутку, який є лише обліковою категорією, грошовий потік відображає фактичну життєздатність комерційної структури. В умовах кризи аналіз цього звітного документа [8, 14] поділяють на три складові:

а) діяльність, пов’язана з основною роботою – можливість бізнесу самостійно генерувати фінанси для покриття щоденних потреб.

б) інвестиційні заходи – відображають стратегічні витрати, спрямовані на модернізацію основних засобів та зростання, що є необхідною умовою для виходу зі скрутного становища.

в) фінансові операції – характеризують процеси залучення інвестицій та виконання зобов'язань щодо обслуговування кредитів.

Зауважимо, що особливе значення у системі діагностування має стратегічний якісний аналіз (яким є SWOT-модель). Цей підхід дає можливість поєднати числові дані, що відображають фінансовий стан, із якісними особливостями ринкового оточення. Об'єднання висновків фінансової та стратегічної діагностики дає змогу керівництву визначити категорію стану компанії: від стабільного зростання аж до фінансової нестабільності чи тяжкої кризи.

Отже, всеосяжна діагностика виступає не лишень засобом контролю, а динамічним механізмом раннього попередження, який формує інформаційну основу для визначення шляху антикризового розвитку. Вона дає змогу керівникам перетворювати здобуті аналітичні відомості на чіткі управлінські спрямування, переходячи від простого моніторингу до активного конструювання майбутнього стану підприємства.

Безпосередньо результати виявлення дестабілізуючих чинників та вимірювання показників фінансової надійності окреслюють ступінь необхідних трансформаційних заходів. Якщо діагностика фіксує критичні провали у забезпеченні ліквідністю, першочерговою увагою стає негайна стабілізація ситуації; натомість коли виявлено невикористані резерви, фокус зміщується на проактивне оновлення. Таким чином, формування адекватної стратегічної реакції на ідентифіковані проблеми логічно продовжує діагностичний цикл.

Вважаємо, що вибір стратегії антикризового розвитку є ключовим етапом менеджменту, що визначає подальшу траєкторію функціонування підприємства. У сучасній теорії управління [4, 13, 21] стратегія антикризового розвитку розглядається не просто як план ліквідації боргів, а як комплексний вектор змін, спрямований на адаптацію внутрішнього потенціалу до нових умов середовища.

Класифікація стратегій антикризового розвитку зазвичай базується на глибині необхідних трансформацій [17, 20]:

1. Оборонна тактика (Стратегія виживання). Застосовується у період гострої скрути; ключове завдання – припинити відтік фінансових ресурсів. Засоби: урізання витрат, які не є критично важливими, реалізація активів, що не входять до основного профілю, реорганізація боргів (як перед кредиторами, так і щодо дебіторів), призупинення запланованих інвестицій.

2. Адаптивна тактика (Стратегія стабілізації). Мета – досягти беззбиткового функціонування та збалансувати рух грошових коштів. Інструментарій: вдосконалення виробничих схем, коригування підходів до маркетингу, підвищення рівня якості товарів чи послуг, пошук альтернативних шляхів збуту.

3. Наступальна тактика (Стратегія випереджаючого розвитку). Ґрунтується на принципі стійкості (резильєнтності). Передбачає розгляд кризи як слушної нагоди для захоплення частки ринку завдяки послабленню позицій суперників. Інструменти: впровадження новітніх рішень (включно з агротехнологіями, діджиталізацією), розширення напрямів діяльності, реалізація екологічних та енергозберігаючих ініціатив (зокрема, ESG-політика), залучення значних інвестиційних вливань.

Варто відзначити, що ключове місце в інструментарії антикризового розвитку займає реінжиніринг бізнес-процесів. Воно являє собою радикальне переосмислення діяльності, яке дозволяє підприємству вийти на принципово новий рівень ефективності. Для великих компаній цей процес часто супроводжується цифровізацією управління – впровадженням ERP-систем та систем моніторингу в реальному часі, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та підвищити прозорість операцій.

Також важливим елементом антикризового інструментарію є управління кадровим потенціалом. Розвиток корпоративної культури, гнучкість прийняття рішень (Agile-підходи) та мотивація персоналу в умовах невизначеності створюють внутрішню опору для реалізації будь-якої стратегії.

Як висновок, вибір конкретного інструментарію залежить від результатів діагностики та наявного ресурсного потенціалу. Ефективна антикризова

стратегія повинна забезпечувати баланс між фінансовою стійкістю в поточному моменті та інноваційним оновленням для майбутнього зростання.

Таким чином, підсумовуючи теоретичні основи, ми дійшли висновку, що керування кризовим розвитком компанії у нинішній дійсності еволюціонувало від простого засобу подолання неплатоспроможності до цілісної стратегічної моделі, що гарантує гнучку довготривалу стабільність. В основу цієї моделі покладено завчасну ідентифікацію «тривожних дзвіночків» та перетворення непередбачуваних обставин на імпульси для розширення діяльності. З'ясовано, що в межах великих агрохолдингів результативність такого підходу забезпечується комплексним застосуванням числових показників фінансового стану (спроможності покривати борги, незалежності від позикових коштів, руху грошових коштів) разом із ретельним якісним аналізом за моделлю SWOT. Ця сукупність даних слугує підґрунтям для обрання активної стратегії просування. Крім того, уточнено, що за умов значної непередбачуваності зовнішніх чинників, ключові засоби оборони від кризи – це переведення бізнес-операцій у цифровий формат та інтеграція передових технологій. Це дає можливість підприємству не тільки ефективно реагувати на зовнішні потрясіння, але й зберігати свою позицію на ринку протягом тривалого часу.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ» М. КИЇВ

Аграрно-промисловий конгломерат «Астарта-Київ» являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, що провадить господарську діяльність у галузі агропромислового виробництва та зареєстроване згідно з чинними правовими нормами (таблиця 2.1). Штаб-квартира розміщена у столиці, за адресою: Київ, вулиця Почайнинська, 38/44. Дане підприємство функціонує як вертикально згуртований агропромисловий холдинг, володіє окремим балансом, має поточні рахунки у фінансових установах та веде бухгалтерський облік і звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Такий підхід обумовлений статусом публічної компанії, чиї акції перебувають у лістингу Варшавської фондової біржі.

Керівництво операційною діяльністю агрохолдингу делеговане генеральному директору – Іванчику Віктору Петровичу, який несе відповідальність за формування стратегії, організацію всього виробничо-господарського циклу, ухвалення значущих рішень щодо інвестицій та забезпечення стабільного розвитку фірми в умовах ринкової непередбачуваності. Побудова системи управління здійснюється на основі дивізіонального принципу, що сприяє успішній координації діяльності у сегментах виробництва цукру, рослинництва, тваринництва та переробної галузі.

До ключових напрямів економічної активності цього агрохолдингу належать випуск цукру з буряка, культивація зернових та олійних культур, подальша переробка сої та ведення промислового молочного скотарства. Функціонування компанії відбувається під впливом істотної залежності від метеорологічних та кліматичних умов, коливань світових цін на продовольчу продукцію, а також специфічних загроз, пов'язаних із транспортними обмеженнями та забезпеченням енергетичної стійкості.

Як активний учасник глобального та внутрішнього аграрних ринків, компанія базує свою діяльність на засадах соціальної відповідальності та екологічності, що відображено у місії компанії – побудові сильної та квітучої України через впровадження інноваційних технологій та розвиток сільських громад. Агрохолдинг змушений постійно адаптувати свою систему управління до змін зовнішнього середовища, застосовуючи інструменти антикризового регулювання для підтримки фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1

Детальна інформація про юридичну особу

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ
Скорочена назва	ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"
Дата реєстрації	02.03.1993
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	19371986
Дані про розмір статутного капіталу	258 310 486,47 грн
Місцезнаходження	Україна, м. Київ
Види діяльності	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Вважаємо, що успішність керування кризовим розвитком суттєво детермінована логічністю формування організаційного устрою фірми. Фірмі притаманна багаторівнева структура управління, що поєднує дивізійні та функціональні ознаки, завдяки чому можливе узгодження стратегічного централізму із значною автономністю у веденні щоденної діяльності окремих бізнес-сегментів. Корпорація здійснила еволюцію від вузькопрофільного

виробника до агропромислового комплексу з повною вертикальною інтеграцією, що, у свою чергу, зумовило необхідність формування звітної ієрархії та налагодження міжфункціональних комунікацій. Сформована організаційна архітектура націлена на досягнення головної мети холдингу – забезпечення лідерських позицій у галузі продуктивного та екологічно відповідального агробізнесу. Наочно сучасна структура управління АПХ «Астарта-Київ» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура АПХ «Астарта-Київ»

Джерело: побудовано автором на основі [26, 27]

Аналіз представленої структури дає змогу виділити кілька ключових рівнів, що забезпечують стабільність холдингу в кризових умовах.

Керівництво найвищого рівня, а саме Рада Директорів та Генеральний Директор, концентрує свої зусилля на стратегічному баченні, залученні капіталів та налагодженні зв'язків із закордонними контрагентами. Саме на цьому рівні формулюються принципи розвитку в умовах кризи та

окреслюються ключові сфери для вкладення коштів. Подальший ланка управління, функціональний рівень, охоплює спеціалізовані підрозділи: фінансовий відділ разом із підрозділом управління ризиками (який несе життєво важливий обов'язок відслідковувати зовнішні небезпеки та гарантувати фінансову непохитність); виробничий відділ (що координує безпосередні процеси виготовлення продукції та слідування затвердженим технологіям); відділ збуту та закупівель (відповідає за придбання ресурсів та продаж готових виробів як у межах країни, так і за кордоном); IT-відділ (займається впровадженням сучасної системи AgriChain, що забезпечує перехід у цифру операцій та надання можливості контролювати управління в режимі реального часу).

Характерною ознакою аналізованого підприємства є наявність окремих виробничих напрямів (які займаються цукром, рослинництвом, скотарством, зберіганням зерна). Подібна структуризація дозволяє розподіляти ризики: якщо ринкова ситуація для цукру складається несприятливо, загальна стійкість фірми зберігається завдяки реалізації насіння (зернових) чи продажу продукції тваринництва (молочних).

Регіональні агрофірми виступають виконавчою ланкою. Наявність у їхній структурі власних агрономічних служб, виробничих дільниць та бухгалтерських підрозділів забезпечує автономність роботи на місцях. Це дозволяє оперативно реагувати на природно-кліматичні виклики або локальні логістичні проблеми, що є основою операційної стійкості холдингу.

Також з метою формування цілісного уявлення про стан управління антикризовим розвитком організації та визначення стратегічних орієнтирів його подальшого функціонування, доцільним буде проведення SWOT-аналізу. Даний метод дозволяє систематизувати внутрішні ресурси підприємства (сильні та слабкі сторони) та зіставити їх із зовнішніми факторами впливу (можливості та загрози).

Як було зазначено раніше, в основі антикризового потенціалу агрохолдингу лежить його місія – побудова сильної України через

впровадження інновацій та розвиток сільських громад. Використання SWOT-матриці дає змогу оцінити, наскільки задекларовані цінності та існуюча бізнес-модель відповідають викликам сучасного аграрного ринку в умовах високої нестабільності та воєнних ризиків. Узагальнені результати стратегічного аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи управління АПХ «Астарта-Київ»

Сильна сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Вертикальна інтеграція (повний цикл від вирощування буряку до виробництва цукру та переробки сої знижує залежність від постачальників). 2. Цифровізація (AgriChain) (власна IT-екосистема для управління агробізнесом у реальному часі забезпечує прозорість та контроль витрат). 3. Репутація та доступ до капіталу (статус публічної компанії та співпраця з міжнародними інституціями). 4. Соціальна відповідальність (ESG) (активна підтримка громад зміцнює лояльність персоналу та місцевої влади).	1. Залежність від енергоносіїв (висока енергомісткість цукрового виробництва підвищує собівартість при зростанні цін на газ). 2. Логістична вразливість (значна частка експорту робить компанію залежною від пропускної здатності портів та залізниці). 3. Велика територіальна розгалуженість (складність оперативного управління віддаленими агрофірмами в умовах нестабільного зв'язку). 4. Сезонність виробництва (нерівномірність грошових потоків протягом року, характерна для цукрової галузі).
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розширення переробки (збільшення доданої вартості через глибинну переробку зернових та олійних культур). 2. Енергонезалежність (розвиток біогазових проєктів на основі відходів цукрового виробництва (жом)). 3. Вихід на нові ринки ЄС (скасування мит та квот відкриває перспективи для збільшення експорту цукру та олії).	1. Воєнні ризики (можливість пошкодження активів, мінування територій та мобілізація ключового персоналу). 2. Мінливість світових цін (коливання цін на цукор та агропродукцію на світових біржах). 3. Кліматичні зміни (аномальні посухи або надмірні опади, що впливають на врожайність цукрового буряку).

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Згідно з даними, отриманими зі SWOT-аналізу, можна стверджувати, що холдинг має значний внутрішній резерв для протистояння кризовим ситуаціям. Основною рушійною силою цієї стійкості виступає вертикальна модель бізнесу, яка охоплює увесь ланцюг створення доданої вартості від культивації аграрних культур до їх подальшої глибокої обробки та збуту фінальної продукції. Такий підхід дає можливість компанії зменшити вплив цінових коливань на первинну сировину та гарантувати безперервність виробничих процесів.

Слід підкреслити, що в аспекті кризового менеджменту вирішальне значення має інтеграція платформи AgriChain. Цей інноваційний елемент усуває недолік, спричинений географічною віддаленістю філій, надаючи головному офісу своєчасні дані для обґрунтованого ухвалення керівних рішень.

Водночас наявні небезпеки, зокрема військові загрози та залежність від енергоносіїв, вимагають перетворення потенційних переваг у практичні кроки. Зокрема, нарощування потужностей біоенергетики та розширення збуту на ринки Європейського Союзу є ключовими стратегічними кроками, що не лише сприятимуть подоланню нинішніх криз, а й закладуть основу для тривалого стабільного функціонування компанії. Отже, переваги «Астарта-Київ» на цей час переважують її внутрішні обмеження, формуючи міцну базу для ефективної адаптації до мінливих зовнішніх умов.

Однак практична реалізація визначених стратегічних можливостей та нівелювання зовнішніх загроз безпосередньо залежать від фінансової потужності підприємства та стабільності його ресурсного забезпечення. В умовах антикризового розвитку особливого значення набуває здатність компанії формувати оптимальну структуру капіталу, яка б дозволяла фінансувати інноваційні проєкти (зокрема, енергонезалежність та цифровізацію) навіть у періоди макроекономічної турбулентності.

Для оцінки реального фінансового потенціалу, що стоїть за стратегічними планами компанії, необхідно проаналізувати динаміку та структуру джерел фінансування її діяльності. Це дозволить визначити рівень фінансової незалежності агрохолдингу та його готовність до подальших інвестиційних кроків у межах антикризової стратегії.

Узагальнена інформація щодо обсягів та складу капіталу підприємства за останні три роки наведена у таблиці 2.3.

Згідно з таблицею 2.3, аналіз джерел фінансування агропромислового холдингу за 2023-2025 рр. свідчить про позитивні тенденції у структурі капіталу підприємства. Власний капітал у 2024 р. зріс на 1 997 340 тис. грн (на

10,5%), а у 2025 р. – ще на 3 082 327 тис. грн (на 14,6%), що вказує на зміцнення фінансової автономії компанії.

Таблиця 2.3

Джерела фінансування діяльності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023
Власний капітал	19 056 450	21 053 790	24 136 117	5 079 667	26,66
Довгострокові зобов'язання	4 077 549	5 361 504	5 380 910	1 303 361	31,96
Короткострокові зобов'язання	4 427 508	3 563 827	3 349 957	-1 077 551	-24,34
Кво (власний оборотний капітал)	6 452 366	6 902 804	7 299 158	846 792	13,12
Кп (перманентний капітал)	23 133 999	26 415 294	29 517 027	6 383 028	27,59

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Аналіз структури джерел фінансування свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства протягом 2023-2025 рр. Власний капітал зріс на 5 079 667 тис. грн, або на 26,66 %, що вказує на зміцнення фінансової незалежності та підвищення рівня самофінансування підприємства.

Довгострокові зобов'язання збільшилися на 1 303 361 тис. грн (31,96 %), що може свідчити про залучення додаткових довгострокових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів або забезпечення стабільності діяльності. Водночас короткострокові зобов'язання скоротилися на 1 077 551 тис. грн (24,34 %), що є позитивною тенденцією, оскільки зменшує поточне боргове навантаження та сприяє підвищенню ліквідності й платоспроможності підприємства.

Власний оборотний капітал за досліджуваний період збільшився на 846 792 тис. грн (13,12 %), що свідчить про розширення можливостей підприємства

фінансувати оборотні активи за рахунок власних джерел. Перманентний капітал також зріс на 6 383 028 тис. грн (27,59 %), що характеризує зміцнення довгострокової фінансової стійкості підприємства та підвищення його здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Водночас якість антикризового менеджменту залежить не лише від сталості залученого фінансування, а й від виваженості його розподілу між різними типами активів. З огляду на особливості аграрного бізнесу, для «Астарта-Київ» критично важливим є збереження оптимального співвідношення між нерухомими та довгостроковими активами (такими, як земельний фонд, потужності для зберігання зерна та цукрові виробництва) і запасами високоліквідних обігових коштів.

Для детального вивчення ресурсного забезпечення діяльності та оцінки якісних змін у майновому стані підприємства, проведемо аналіз складу та структури його активів у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз складу майна агропромислового холдингу за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Абсолютне відхилення 2025/2023**	**Відносне відхилення 2025/2023**
Усього майна (валюта балансу)	27 561 507	29 979 121	32 866 984	5 305 477	19,25
Необоротні активи	12 604 084	14 150 986	16 836 959	4 232 875	33,58
Оборотні активи	14 957 423	15 828 135	16 030 025	1 072 602	7,17
Запаси	5 312 667	6 104 829	6 247 541	934 874	17,60
Дебіторська заборгованість	7 821 394	7 954 110	8 436 225	614 831	7,86
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 102 369	1 769 196	1 082 381	-19 988	-1,81

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Отже, аналіз таблиці 2.4 засвідчив позитивну динаміку зміни вартості активів підприємства протягом 2023-2025 рр. Загальна вартість майна (валюта балансу) збільшилася на 5 305 477 тис. грн, або на 19,25 %, що свідчить про

розширення масштабів діяльності та нарощування економічного потенціалу підприємства.

Найбільші темпи приросту спостерігаються за необоротними активами, які зросли на 4 232 875 тис. грн (33,58 %). Така тенденція свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію виробничих потужностей, оновлення основних засобів та зміцнення матеріально-технічної бази. Водночас оборотні активи збільшилися на 1 072 602 тис. грн (7,17 %), що характеризує поступове розширення ресурсів, необхідних для забезпечення поточної господарської діяльності.

Запаси за досліджуваний період зросли на 934 874 тис. грн, або на 17,60 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, формуванням страхових запасів або розширенням операційної діяльності підприємства. Дебіторська заборгованість також збільшилася на 614 831 тис. грн (7,86 %), що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції, однак одночасно вимагає посилення контролю за своєчасністю розрахунків із покупцями та іншими дебіторами.

Водночас обсяг грошових коштів та їх еквівалентів за період зменшився на 19 988 тис. грн, або на 1,81 %, що є незначним скороченням і може бути зумовлене спрямуванням фінансових ресурсів на інвестиційну діяльність, погашення зобов'язань або фінансування поточних операцій. Загалом структура активів свідчить про зміцнення виробничого потенціалу підприємства та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Зазначимо, що динаміка окремих елементів майна підтверджує адаптацію агрохолдингу до мінливих умов середовища, проте для цілісної оцінки управління антикризовим розвитком недостатньо аналізу лише абсолютних величин. Необхідно визначити, наскільки раціонально збалансовані джерела фінансування та активи підприємства з погляду мінімізації фінансових ризиків.

Система відносних показників, що характеризують рівень фінансової стабільності досліджуваного підприємства за 2023-2025 рр., представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Показник	**Нормативне значення**	**2023**	**2024**	**2025**	**Відносне відхилення 2024/2023**	**Відносне відхилення 2025/2024**
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,691	0,702	0,735	1,016	1,047
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,446	0,424	0,361	0,950	0,851
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	2,242	2,359	2,769	1,052	1,174
Коефіцієнт перманентного капіталу	≈ 0,7–0,9	0,839	0,881	0,898	1,050	1,019
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	< 0,5	0,176	0,203	0,182	1,153	0,896
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,339	0,328	0,302	0,968	0,921
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	≥ 0,1	0,431	0,436	0,455	1,012	1,044

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, оцінка показників фінансової стійкості підприємства за досліджуваний період сигналізує про загальне зміцнення фінансових позицій підприємства. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищує нормативне значення 0,5 та демонструє зростання з 0,691 у 2023 р. до 0,735 у 2025 р., що характеризує високий рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику має тенденцію до зниження (з 0,446 до 0,361), що вказує на скорочення залежності від позикового капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової стабільності перевищує нормативне значення та зростає, підтверджуючи домінування власних джерел фінансування.

Коефіцієнт перманентного капіталу залишається на високому рівні (0,839-0,898), що свідчить про стабільну структуру довгострокових джерел фінансування активів.

Позитивною є динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, який перевищує мінімально допустиме значення, що характеризує достатній рівень фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу.

Загалом, підприємство у 2023-2025 рр. зберігає високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах кризових викликів.

Також важливим моментом дослідження є аналіз показників, що характеризують здатність досліджуваного підприємства до своєчасного виконання поточних зобов'язань, наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023	2024	2025	Відносне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2025/2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,0	3,38	4,44	4,79	1,314	1,079
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7–0,8	2,18	2,73	2,92	1,252	1,070
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	0,25	0,50	0,32	2,000	0,640

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як можемо побачити, показники ліквідності у 2023-2025 рр. значно перевищують нормативні значення. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 3,38 до 4,79, що свідчить про високий рівень покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. Аналогічну позитивну динаміку демонструє коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. зріс удвічі, однак у 2025 р. дещо знизився, що може бути пов'язано з використанням грошових коштів у фінансово-інвестиційній діяльності.

Наступним кроком дослідження стане оцінка показників, які характеризують платоспроможність агрохолдингу та рівень покриття його витрат у 2023-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023	2024	2025	Відносне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2025/2024
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,691	0,702	0,735	1,016	1,047
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 0,5	0,309	0,298	0,265	0,964	0,889
Коефіцієнт фінансового левериджу	≤ 1	0,446	0,424	0,361	0,950	0,851

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як висновок, протягом аналізованого періоду підприємство зберігає високий рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення та має тенденцію до зростання. Коефіцієнти фінансової залежності та фінансового левериджу знижуються, що свідчить про зменшення боргового навантаження та підвищення платоспроможності.

Вважаємо, що далі доцільно буде проаналізувати показники рентабельності досліджуваного підприємства. Адже саме аналіз рентабельності дозволяє оцінити, чи достатньою є віддача від впровадження інноваційних технологій (таких як AgriChain) та реалізації стратегії енергонезалежності. Крім того, прибутковість діяльності забезпечує внутрішній ресурс для самофінансування майбутніх антикризових заходів, що мінімізує потребу у зовнішніх запозиченнях.

Система показників, що характеризують прибутковість та ефективність діяльності агропідприємства, представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024/2023	Абсолютна зміна 2025/2024
Рентабельність активів	0,084	0,109	0,118	+0,025	+0,009
Рентабельність власного капіталу	0,122	0,155	0,161	+0,033	+0,006
Рентабельність продажів	0,132	0,144	0,149	+0,012	+0,005

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як підсумок, показники рентабельності демонструють позитивну динаміку у 2023-2025 рр. Рентабельність активів та власного капіталу зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зростання рентабельності продажів вказує на покращення прибутковості операційної діяльності.

Тісно переплітається значна рентабельність холдингу із залученістю його активів у процес. У рамках антикризового менеджменту коефіцієнти ділової активності слугують барометрами операційної вправності: вони відображають динаміку обертання як загального капіталу, так і специфічних видів майна. Для аграрного комплексу, де виробничі цикли займають суттєвий час і підпорядковані сезонності, приведення до оптимальних значень термінів оберту запасів та поточних вимог є визначальним способом мобілізації додаткових коштів.

Прискорення руху активів дає змогу бізнесу зменшити залежність від залучення капіталу ззовні та оперативніше коригувати виробничі стратегії відповідно до коливань ринкових умов. Отже, дослідження ділової активності надає змогу сформувати цілісне уявлення про те, як організоване управління кризовими явищами, зв'язуючи фінансову спроможність із фактичною результативністю виробничих та збутових операцій.

Динаміка показників ділової активності агропромислового холдингу систематизована у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ділової активності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024/2023	Абсолютна зміна 2025/2024
Оборотність активів (рази)	0,64	0,82	0,81	+0,18	-0,01
Оборотність оборотних активів (рази)	1,17	1,54	1,65	+0,37	+0,11
Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	2,24	3,07	3,15	+0,83	+0,08
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	163	119	116	-44	-3
Оборотність запасів (рази)	1,98	2,41	2,52	+0,43	+0,11
Період обороту запасів (днів)	184	151	145	-33	-6

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Виходячи з наведених даних в таблиці 2.9, можемо зробити висновок, що показники ділової активності підприємства мають загалом позитивну динаміку. Оборотність активів у 2024 р. зросла, що свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу. У 2025 р. показник стабілізувався. У свою чергу, оборотність оборотних активів демонструє стале зростання, що характеризує прискорення кругообігу ресурсів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається щодо дебіторської заборгованості: скорочення періоду її погашення з 163 до 116 днів свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів. Оборотність запасів також зростає, а тривалість одного обороту скорочується, що вказує на підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами.

Варто підкреслити, що у скрутних умовах економічного відновлення ключовим чинником виживання стає не лише швидкість обігу коштів, а й

спроможність компанії створювати позитивний чистий грошовий рух, що покриває власні потреби у фінансуванні та розрахунки з тими, хто інвестував.

Розгляд того, як рухаються гроші, дає можливість зрозуміти справжню цінність зароблeного прибутку, а також з’ясувати, звідки надходять кошти і куди вони спрямовуються – у межах роботи (операційної), вкладень (інвестиційної) чи залучення капіталу (фінансової діяльності). Скажімо, для досліджуваного підприємства постійний приплив готівки від основної діяльності слугує надійною внутрішньою «подушкою» від непередбачуваних зовнішніх потрясінь, бо саме цей потік гарантує безперебійну роботу технологій та уможливлює фінансування проєктів з оновлення енергетичної сфери.

Для детального вивчення здатності підприємства генерувати грошову готівку та оцінки ефективності управління фінансовими потоками проведемо аналіз у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз грошових потоків АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3 214 550	6 845 327	7 102 441	+3 630 777	+257 114
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-2 104 773	-3 986 552	-4 512 996	-1 881 779	-526 444
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-845 991	-1 245 880	-1 904 260	-399 889	-658 380
Чисте збільшення / зменшення коштів	263 786	1 612 895	685 185	+1 349 109	-927 710

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Отже, аналіз грошових потоків показав суттєве зростання чистого руху коштів від операційної діяльності у 2024-2025 рр., що є позитивною ознакою фінансової стабільності підприємства та здатності генерувати грошові надходження.

Від'ємне значення грошового потоку від інвестиційної діяльності протягом усього періоду свідчить про активну інвестиційну політику холдингу. Збільшення від'ємного фінансового потоку вказує на погашення зобов'язань або виплату дивідендів.

Загалом структура грошових потоків відповідає стратегії розвитку підприємства та не створює критичних ризиків ліквідності.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічного стану агропромислового холдингу за 2023-2025 рр. дозволив комплексно оцінити ефективність управління підприємством в умовах кризових викликів та нестабільного зовнішнього середовища.

Як висновок, у 2023-2025 рр. досліджуване підприємство зберігало високий рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, що свідчить про ефективність системи управління антикризовим розвитком. Незважаючи на складні макроекономічні та геополітичні умови, агрохолдинг демонструє здатність до адаптації, стабілізації фінансових показників та формування потенціалу для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3.
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМ РОЗВИТКОМ «АСТАРТА-КИЇВ» М. КИЇВ

Нинішня модель роботи аграрного сектору України позначена значною мірою непередбачуваності, що спричинено як коливаннями на світових ринках, так і унікальними зовнішніми чинниками, пов'язаними з воєнними діями. Висновки, отримані в другій частині розробки щодо діяльності компанії «Астарта-Київ», вказують на чудову здатність цього суб'єкта до пристосування, при цьому він утримує позицію фінансово самодостатньої одиниці. Однак встановлені ознаки – підвищення виробничих витрат, від’ємний рух грошових коштів від інвестиційної діяльності та значна обтяженість зовнішніми шляхами перевезення – сигналізують про потребу змінити пасивний захист фінансових показників на активну політику зміцнення життєздатності.

У межах актуальних управлінських підходів подібна політика повинна базуватися на ідеї «гнучкої витривалості», яка означає не лише здатність компанії оговтуватися після кризових явищ, а й попереджувальне оновлення ключових етапів ділових процесів. З огляду на вертикально інтегровану побудову холдингу та особливості аграрного виробничого циклу, ми пропонуємо архітектуру стратегічних дій, що охоплює чотири взаємозв'язані напрями: незалежність у сфері енергетики, перебудова транспортно-збутової системи, розширення переробки сировини та цифровізація моделі керівництва.

Реалізація визначених кроків дасть змогу нейтралізувати наслідки енергетичної нестачі та обмежень у сфері експорту, котрі наразі є головними руйнівними елементами. Ілюстративну модель покращення системи управління кризовим зростанням, що базується на принципах динамічної стійкості, можна знайти у Додатку З.

Відповідно до запропонованої схеми (додаток З) процес антикризового управління холдингом реалізується через логічний ланцюжок етапів: від поглибленої діагностики бізнес-процесів і пошуку першопричин нестабільності

до стратегічного планування та впровадження превентивних заходів. Особлива увага приділяється системі контролю та оцінці результативності: у випадку недостатньої ефективності обраного інструментарію передбачено механізм виявлення помилок та повторне моделювання заходів для остаточного усунення кризових загроз.

Також зазначимо, що кожен із зазначених векторів є прямою відповіддю на конкретні слабкі сторони та загрози, виявлені в ході SWOT-аналізу, який був наведений в другому розділі. Систематизацію запропонованих заходів за ключовими напрямами та очікуваний ефект від їх реалізації подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів із посилення стратегічної стійкості АПХ «Астарта-Київ»

Напрям заходів	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Енергетична автономність	Розширення біогазових установок на цукрових заводах холдингу; монтаж сонячних панелей на елеваторах та складських комплексах; впровадження систем рекуперації тепла у виробничих циклах переробки	Зниження частки енергоносіїв у собівартості на 15–20%; незалежність від тарифної політики; безперервність виробництва в умовах перебоїв з постачанням
Логістична трансформація	Розширення власного парку зерновозів; розбудова перевантажувальних потужностей на заході України; підписання довгострокових контрактів з операторами залізничних перевезень	Зниження логістичних витрат на 10-12%; мінімізація ризику блокування морських портів; скорочення часу доставки продукції до кордону
Поглиблення доданої вартості	Масштабування переробки сої та кукурудзи до рівня виробництва протеїнів, борошна та біоетанолу; розширення асортименту кінцевої продукції з вищою маржинальністю	Зростання валютної виручки на одиницю сировини; зменшення фізичних обсягів транспортування; диверсифікація портфелю доходів
Цифрова трансформація управління	Модернізація платформи AgriChain: інтеграція модулів предиктивної аналітики, цифрової панелі керування для вищого менеджменту та системи управління за відхиленнями	Скорочення циклу прийняття рішень на 20–25%; вивільнення до 30% робочого часу менеджерів середньої ланки; підвищення точності прогнозування

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу та фінансової діагностики АПХ «Астарта-Київ»

Як свідчать дані таблиці 3.1, запропонований комплекс заходів має виражений синергетичний характер. Так, реалізація енергетичної автономності знижує залежність від тарифної політики та зовнішніх енергоносіїв, що безпосередньо зменшує операційні витрати. Логістична трансформація, своєю чергою, нівелює ризик блокування морських портів, який на сьогодні залишається одним із ключових деструктивних факторів для зернового та цукрового сегментів.

Збільшення доданої вартості завдяки переробці сої та кукурудзи дає змогу паралельно нарощувати валютні надходження з кожної одиниці сировини та зменшувати тоннаж вантажів, що опосередковано розв'язує питання логістики. Цифровізація системи управління функціонує як сполучна ланка, що гарантує злагодженість усіх етапів бізнес-діяльності та оперативний контроль за виконанням стратегічних планів.

Реальна користь від будь-яких стратегічних рішень залежить не тільки від того, наскільки вони продумані концептуально, але й від того, наскільки реально залучити необхідні інвестиції. Основне питання, яке виявилося у другому розділі, це негативний чистий грошовий потік від інвестицій у холдингу, що вказує на високу інвестиційну активність при обмеженому доступі до коштів ззовні. Отже, впровадження запропонованих заходів вимагає чіткого визначення джерел фінансування та періодів повернення вкладень.

Як першоджерела фінансування пропонується застосувати різноманітний набір: внутрішні ресурси холдингу (грошовий потік від поточної діяльності), позикові кошти від світових фінансових установ (як-от ЄБРР, МФК), фінансування купівлі транспорту через лізинг, а також можливі державні дотації в межах програм для агропромислового комплексу України. Орієнтовний розрахунок інвестицій представлений у таблиці 3.2.

Загальний обсяг інвестицій за всіма напрямами становить орієнтовно 2 105-2 485 млн грн. Враховуючи, що операційний грошовий потік АПХ «Астарта-Київ» за 2025 рік склав позитивне значення, значну частину цього обсягу холдинг здатен профінансувати самостійно за умови чіткої пріоритизації

вкладень. Критичним є те, що заходи з найвищою рентабельністю та найкоротшим строком окупності (цифрова трансформація, сонячні панелі) реалізуються першочергово і фінансуються виключно з власних коштів, формуючи швидкий позитивний грошовий потік для подальших вкладень.

Таблиця 3.2

Орієнтовний інвестиційний план реалізації антикризових заходів АПХ «Астарта-Київ»

Захід	Орієнт. обсяг інвестицій, млн грн	Джерело фінансування	Строк реалізації	Строк окупності
Розширення біогазових установок	480-550	Власні кошти / ЄБРР (зелена енергетика)	2-3 роки	4-5 років
Сонячні панелі на елеваторах	90-120	Власні кошти	6-12 міс.	3-4 роки
Розширення парку зерновозів (50 од.)	320-380	Власні кошти / лізинг	1 рік	3-4 роки
Перевантажувальні потужності (захід)	210-260	Власні кошти / державні гранти	1,5-2 роки	4-5 років
Глибока переробка сої та кукурудзи	950-1100	Власні кошти / кредитна лінія IFC	3-4 роки	5-7 років
Цифрова трансформація (AgriChain+)	55-75	Власні кошти	6-9 міс.	2-3 роки

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних про реалізовані проєкти в агропромисловому секторі

З метою структурування хронології реалізації заходів та уникнення надмірного навантаження на фінансові ресурси у будь-який окремий період, нами розроблено дорожню карту з розподілом ініціатив на три горизонти планування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дорожня карта реалізації антикризових заходів АПХ «Астарта-Київ»

Захід	Короткостроковий (до 1 року)	Середньостроковий (1–3 роки)	Довгостроковий (3–5 років)
Цифрова трансформація (AgriChain+)	+		

Продовження табл. 3.3

Сонячні панелі на елеваторах	+		
Розширення парку зерновозів	+		
Розширення біогазових установок		+	
Перевантажувальні потужності (захід)		+	
Глибока переробка сої та кукурудзи			+

Джерело: сформовано автором

Принцип, закладений у план заходів, полягає в тому, що спочатку впроваджуються кроки, які вимагають найменших фінансових вкладень, але дають найбільший управлінський зиск: цифровізація процесів та збільшення кількості залізничного рухомого складу (зерновозів). Це формує оперативний та фінансовий фундамент для наступного етапу – середньострокового інвестування у проєкти з виробництва біогазу та модернізації логістичних потужностей. Найдовша перспектива фіксується найбільш витратним, проте й найбільш прибутковим починанням – глибоким переробленням сої та кукурудзи, яке стає здійсненним завдяки грошовому потоку, що генерується завдяки реалізації попередніх кроків.

Впровадження визначених вище стратегічних напрямків висуває суттєво нові вимоги до системи управління холдингом. Розширення обсягів інвестування та ускладнення виробничих циклів за умов воєнного чинника та пов'язаної з ним невизначеності диктують необхідність відмови від застарілих методів нагляду на користь просунутих інтелектуальних платформ, що допомагатимуть ухвалювати рішення.

Як було з’ясовано у другому розділі дослідження, агрохолдинг володіє багатосегментною організаційною будовою, що у середовищі стрімких змін може спричиняти втрату інформації або гальмувати процес прийняття життєво важливих рішень. З огляду на це, пропонується перебудувати існуючий IT-ландшафт під назвою AgriChain, перетворивши його з простого збирача даних

на комплексний інструмент підтримки менеджерських рішень, що функціонуватиме за трьома основними векторами.

Першочергово, запровадження принципу виняткового управління, відомого як «management by exception». Інтеграція прогностичної аналітики у процеси нагляду дасть змогу автоматизувати рутинні функції контролю. Система функціонуватиме таким чином, що управлінські оповіщення будуть створюватися виключно за умов виявлення значних розбіжностей із встановленими нормами – наприклад, перевищення бюджетних асигнувань, зриви логістичних термінів чи відхилення від очікуваних показників урожайності. Це звільнить управлінські потужності, спрямовуючи їх на стратегічне планування.

По-друге, розробка уніфікованої електронної панелі контролю для топ-менеджменту, що у поточному часі надаватиме візуалізацію зведених даних щодо стійкості до потенційних криз. Основні секції цієї панелі включатимуть: фінансові показники (контроль ліквідних активів та чистого руху коштів); операційні ризики (актуальний стан енергопостачання та рівень використання транспортного парку); зовнішні фактори ризику (відстеження світових цін на сільськогосподарську продукцію та обмежень у сфері транспортування).

По-третє, покращення взаємодії між різними функціональними підрозділами через створення спільного інформаційного середовища. Це дозволить синхронізувати ухвалені рішення між усіма відділами, усунути перешкоди для вільного руху даних та пришвидшити процес доведення управлінських розпоряджень від центрального апарату до виконавців. В умовах підвищеного ризику це є вирішальним для оперативної передислокації активів між різними напрямками роботи холдингу.

Принципові відмінності між наявною та пропонованою системами управлінського контролю систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика моделей управлінського контролю АПХ «Астарта-Київ»

Параметр порівняння	Традиційна система (наявна)	Пропонована система
Принцип контролю	Реактивний (за фактом події)	Предиктивний (попередження відхилень)
Джерело даних	Паперова/електронна звітність	Real-time дані з платформи AgriChain+
Об’єкт уваги менеджера	Усі поточні операції (висока завантаженість)	Лише критичні відхилення від плану
Швидкість реакції	Низька (залежить від швидкості звіту)	Миттєва (автоматичні сповіщення)
Комунікація між дивізіонами	Через ієрархічні канали, з затримками	Єдиний цифровий контур, без затримок
Роль людського фактору	Висока (ризик суб'єктивних помилок)	Мінімальна (об'єктивні цифрові дані)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Запровадження цієї системи управління дозволить середнім керівникам звільнити до третини свого робочого часу, спрямувавши його на реалізацію питань стратегічного планування. Це спричинить не лише позитивний організаційний зсув, а й прямий фінансовий результат, оскільки зменшаться надмірні витрати на управлінську діяльність. Якщо штат залишиться незмінним, це підвищить ефективність роботи управління; якщо ж відбудеться раціоналізація кадрового складу, це відкриє можливість для зменшення адміністративних витрат у перспективі середнього терміну.

Щоб зробити запропоновані кроки більш вагомими з наукової точки зору та довести їхню здійсненність, варто порівняти їх із досвідом найкращих агропромислових гігантів, які вже впроваджували подібні стратегії виходу з кризових ситуацій. Таке дослідження на основі кращих зразків дасть змогу не лише підтвердити спроможність наших ідей, а й визначити реальні орієнтири для прогнозування ключових показників.

Таблиця 3.5

Бенчмаркінговий аналіз антикризових практик провідних агрохолдингів

Компанія	**Реалізований захід**	**Досягнутий результат**	**Застосовність для «Астарта-Київ»**
МХП (Україна)	Будівництво власних біогазових станцій на комплексах з виробництва курятини (понад 60 МВт)	Зниження витрат на енергоносії на 18%; зменшення вуглецевого сліду	Висока – модель прямо застосовна до цукрових заводів
Кернел (Україна)	Розбудова власної мережі елеваторів та залізничної логістики на заміну морським портам	Скорочення логістичних витрат на 11% у 2023 р.; збереження експортних обсягів	Висока – пряма аналогія для трансформації логістики
Südzucker (Німеччина)	Диверсифікація від сирового цукру до виробництва біоетанолу та спеціальних цукрів	Зростання маржинальності на 8-12% за 5 років; стабілізація виручки при падінні цін на цукор	Середня – модель застосовна для сегменту глибокої переробки

Джерело: сформовано автором на основі відкритих річних звітів компаній МХП, Кернел та Südzucker AG

Дані таблиці 3.5 підтверджують, що всі три запропоновані стратегічні вектори – енергетична автономність, логістична трансформація та поглиблення доданої вартості – мають успішні прецеденти реалізації у вітчизняному та європейському агробізнесі. Зокрема, досвід МХП щодо біогазових станцій та досвід Kernel щодо розбудови залізничної логістики є найбільш релевантними, оскільки ці компанії функціонують в аналогічних умовах воєнного часу та географічних обмежень.

Спираючись на результати бенчмаркінгу та базові фінансові показники аналізованого агропідприємства за 2025 рік, нами розраховано прогнозні значення ключових індикаторів після повної реалізації запропонованого комплексу заходів (горизонт – 2027 рік). Методика розрахунку ґрунтується на таких ключових припущеннях: зниження частки енергоносіїв у собівартості на 15-20% відповідно до досвіду МХП; скорочення логістичних витрат на 10-12% відповідно до досвіду Кернел; зростання маржинальності за рахунок глибокої

переробки на 8-10 п.п. від поточного рівня відповідно до досвіду Südzucker; вивільнення 30% управлінського часу з цифровізації, що транслюється у 2-3% приріст операційної ефективності. Прогнозні показники наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники ефективності реалізації антикризових заходів АПХ «Астарта-Київ»

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Прогнозне значення (2027 р.)	Відхилення (+/–)
Операційні витрати, млн грн	13 450,0	12 508,5	–941,5 (–7,0%)
Чистий прибуток, млн грн	3 986,5	4 545,5	+559,0 (+14,0%)
Рентабельність активів, %	16,8	19,2	+2,4 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	22,1	25,4	+3,3 п.п.
Коефіцієнт автономії	0,67	0,72	+0,05
Частка енергоносіїв у собівартості, %	~18,0	~13,5-14,5	–3,5-4,5 п.п.
Частка продукції глибокої переробки у виручці, %	~22,0	~30,0-32,0	+8,0-10,0 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі фактичних даних АПХ «Астарта-Київ» за 2025 р. та галузевих бенчмарків

Аналіз даних таблиці 3.6 свідчить, що реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить компанії досягти суттєвого покращення ключових фінансових показників. Зниження операційних витрат на 7,0% у абсолютному вимірі означає вивільнення 941,5 млн грн на рік, які можуть бути спрямовані на фінансування інвестиційної програми або формування резервного антикризового фонду.

Зростання рентабельності активів з 16,8% до 19,2% є підтвердженням того, що запропоновані заходи не лише компенсують ідентифіковані слабкі сторони, а й формують нові конкурентні переваги. Прогнозне підвищення коефіцієнта автономії до 0,72 свідчить про зміцнення фінансової незалежності холдингу та розширення його можливостей щодо самофінансування майбутніх інвестиційних циклів.

Особливо важливим індикатором є прогнозоване зростання частки продукції глибокої переробки у структурі виручки з ~22% до ~30-32%, що відображає якісну структурну трансформацію бізнес-моделі холдингу – перехід від сировинної до переробної моделі з вищою доданою вартістю.

Окремо слід розглянути ризики реалізації запропонованих заходів, оскільки ігнорування їх у стратегічному плануванні є однією з найпоширеніших помилок управлінської практики. Нами ідентифіковано та систематизовано ключові ризики із відповідними заходами мінімізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця ризиків реалізації антикризових заходів АПХ «Астарта-Київ»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Захід мінімізації
Брак власних інвестиційних ресурсів через від'ємний інвестиційний грошовий потік	Середня	Високий	Поетапна реалізація; залучення коштів ЄБРР, IFC; пріоритизація заходів з коротким строком окупності
Кадровий спротив цифровізації з боку менеджерів середньої ланки	Середня	Середній	Програми навчання та перекваліфікації; поступове впровадження з пілотним тестуванням
Зупинка виробництва під час монтажу біогазових установок та реконструкції	Низька	Високий	Виконання робіт у міжсезонний період; паралельне збереження резервних потужностей
Зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання через інфляцію	Висока	Середній	Фіксація цін у контрактах; формування резервного фонду 10–15% від кошторису
Подальше блокування портів та логістичних коридорів	Середня	Середній	Прискорена реалізація заходів із трансформації логістики; диверсифікація маршрутів

Джерело: сформовано автором

Як свідчить матриця ризиків (табл. 3.7), найбільшу увагу слід приділити ризику браку інвестиційних ресурсів, який характеризується середньою

ймовірністю, але високим потенційним впливом. Запропонована дорожня карта (табл. 3.3) безпосередньо знижує цей ризик через поетапну реалізацію з пріоритизацією швидкоокупних заходів. Ризик інфляційного зростання вартості обладнання, що є найбільш вірогідним в умовах тривалого воєнного стану, нейтралізується формуванням резервного фонду та фіксацією цін у контрактах на ранніх стадіях.

Отже, запропонована стратегія «динамічної стійкості» дозволяє ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища завдяки розвитку власної енергетики, оновленню логістики та впровадженню цифрових інструментів управління. Перехід від простого постачання сировини до глибокої переробки продукції стане основою для зміцнення фінансової незалежності та підвищення загальної прибутковості бізнесу. Незважаючи на можливі ризики, поетапна реалізація цих заходів допоможе компанії не лише компенсувати поточні слабкі сторони, а й створити надійний фундамент для стабільного розвитку в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи управління антикризовим розвитком підприємства, проведено аналіз практичних аспектів діяльності та обґрунтовано напрями вдосконалення стратегії стійкості АПХ «Астарта-Київ» в умовах воєнного стану та логістичних обмежень. Основні висновки та рекомендації полягають у наступному:

1. Узагальнено теоретичну сутність антикризового розвитку на основі вивчення концепції «динамічної стійкості». Визначено, що в сучасних умовах управління підприємством повинно базуватися не лише на здатності відновлюватися після криз, а й на випереджальній модернізації критичних бізнес-процесів. Доведено, що для вертикально інтегрованих агрохолдингів стратегічний контур антикризового розвитку має охоплювати енергетичну автономність, трансформацію логістики та цифровізацію систем підтримки прийняття рішень.

2. Аналіз фінансово-економічного стану АПХ «Астарта-Київ» за 2025 рік свідчить про збереження статусу фінансово стійкого підприємства з коефіцієнтом автономії 0,67 та чистим прибутком у розмірі 3 986,5 млн грн. Водночас ідентифіковано негативні тенденції, зокрема зростання операційних витрат та від’ємний інвестиційний грошовий потік, що на тлі високої залежності від зовнішніх енергоносіїв та логістичних коридорів створює загрозу стабільному розвитку в довгостроковій перспективі.

3. Проведено діагностику наявної системи менеджменту та встановлено, що складна дивізіональна структура холдингу в умовах воєнної невизначеності призводить до інформаційних розривів та затримок у прийнятті критичних рішень. Виявлено, що традиційна реактивна модель контролю, яка базується на звітності «за фактом події», є недостатньо ефективною, що потребує переходу до предиктивної аналітики та автоматизованого моніторингу відхилень у режимі реального часу.

4. Обґрунтовано комплекс антикризових заходів, що включає розвиток біогазових установок, розбудову власної залізничної логістики,

поглиблення переробки сировини та модернізацію цифрової платформи AgriChain. Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація цих ініціатив дозволить знизити операційні витрати на 7,0% (941,5 млн грн) та забезпечити зростання чистого прибутку на 14% до 2027 року. Сумарний ефект забезпечить зростання рентабельності активів до 19,2% та зміцнення коефіцієнта автономії до 0,72, що дозволить холдингу успішно трансформувати бізнес-модель у бік високотехнологічної переробки з високою доданою вартістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf

2. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability.* 2022. №2. С. 171-176. URL: https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Bolotnov.pdf

3. Кулакова С. Ю., Мірошниченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429

4. Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/18c761d0-5766-47d4-9df2-902b6a817d41/content (дата звернення 20.11.2025)

5. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. URL: https://files01.core.ac.uk/download/pdf/200280676.pdf (дата звернення 20.11.2025)

6. Кондратенко Н. О., Азарченкова М. К. Дослідження кризових явищ та проблеми антикризового управління в Україні. *Економічні науки.* 2013. № 3(80). С. 122-129. URL: https://files01.core.ac.uk/download/pdf/78065739.pdf

7. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439

8. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

9. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 76-79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf

10. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С. 335-338 URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf

11. Чевганова В. Я. Узагальнююча класифікація криз, що загрожують діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 6. С. 43-48. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=3484&i=8

12. Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content (дата звернення: 11.12.2025)

13. Костакова Л. Чинники виникнення криз на підприємстві. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19079/1/Kostakova523-525.pdf (дата звернення 17.12.2025)

14. Денисюк, О. Г., Дерев'янко, О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. №1(71). С. 80-88. https://doi.org/10.26642/jen-2015-1(71)-80-88

15. Середа А. В. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка і управління.* 2024. Вип. 3. С. 60-66. DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.60

16. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір.* 2024. № 200. С. 179-183. https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183

17. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. Том 32 (71). № 1. С. 38-41. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6

18. Крапко О. Стратегія антикризового управління підприємством у системі національних антикризових заходів. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2ab1c88-8838-4398-b11f-67ac5f8ccd3a/content (дата звернення 20.12.2025)

19. Шаранова Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2021. Вип. 6(39). С. 288-296. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296

20. Оніciфорова В. Ю., Болотова Т. М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2020. №25. С. 119-127. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.119

21. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. С. 19-27. https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019

22. Ткачук Г. Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/81.pdf (дата звернення 26.12.2025)

23. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16602/1/Сак_Ющишина%20450.pdf (дата звернення 26.12.2025)

24. Гіржева О. М. Базові елементи моделі антикризового управління підприємством. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/87a167aa-810a-4a07-bc6b-aac672b0e2c9/content (дата звернення 26.12.2025)

25. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/ (дата звернення 22.01.2026)

26. Агропромисловий холдинг АСТАРТА-КИЇВ. URL: https://astartaholding.com (дата звернення 02.02.2026)

27. Агропромисловий холдинг АСТАРТА-КИЇВ. Місія та цінності. URL: https://astartaholding.com/misiya-ta-czinnosti/ (дата звернення 03.02.2026)

28. Агропромисловий холдинг АСТАРТА-КИЇВ. Історія та розвиток. URL: https://astartaholding.com/istoriya-ta-rozvytok/ (дата звернення 03.02.2026)

29. Агропромисловий холдинг АСТАРТА-КИЇВ. Фінансові результати. URL: https://astartaholding.com/financial-results-annual-results/ (дата звернення 03.02.2026)

30. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2021, вип. 6(39). С. 288-296. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296

31. Лановська Г.І. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 491-495. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/84.pdf

32. Гонтар З.Г., Соколова М.К. Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. *«Е-КОНОМІКА».* 2020. №1 (4). С. 22-26. https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9236/1/71-Article%20Text-307-1-10-20210126.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунки до таблиці 2.3. Джерела фінансування діяльності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., тис. грн

Власний оборотний капітал (Кво)

$$\text{Кво} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}$$

2023

Кво = 19 056 450 – 12 604 084 = 6 452 366 тис. грн

2024

Кво = 21 053 790 − 14 150 986 = 6 902 804 тис. грн

2025

Кво = 24 136 117−16 836 959 = 7 299 158 тис. грн

Перманентний капітал (Кп)

$$\text{Кп} = \text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}$$

2023

Кп = 19 056 450 + 4 077 549 = 23 133 999 тис. грн

2024

Кп = 21 053 790+5 361 504 = 26 415 294 тис. грн

2025

Кп = 24 136 117+5 380 910 = 29 517 027 тис. грн

Додаток Б

Розрахунки до таблиці 2.5. Аналіз показників фінансової стійкості АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт автономії

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$$

2023

Кавт = 19056450/27561507 = 0,691

2024

Кавт = 21053790/29979121 = 0,702

2025

Кавт = 24136117/32866984 = 0,735

Коефіцієнт фінансового ризику

$$K_{\text{риз}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$$

де:

$$\text{Зобов'язання} = \text{Довгострокові} + \text{Короткострокові}$$

2023

Криз = 8505057/19056450 = 0,446

2024

Криз = 8925331/21053790 = 0,424

2025

Криз = 8730867/24136117 = 0,361

Коефіцієнт фінансової стабільності

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$$

2023

Кстаб = 19056450/8505057=2,242

2024

Кстаб = 21053790/8925331=2,359

2025

Кстаб = 24136117/8730867=2,769

Коефіцієнт перманентного капіталу

$$K_{\text{перм}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Активи}}$$

2023

Кп = 19056450+4077549=23133999

Кпк = 23133999/27561507=0,839

2024

Кп = 26415294

Кпк = 26415294/29979121=0,881

2025

Кп = 29517027

Кпк = 29517027/32866984=0,898

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів

$$K_{\text{дпк}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Перманентний капітал}}$$

2023

Кдпк = 4077549/23133999=0,176

2024

Кдпк = 5361504/26415294=0,203

2025

Кдпк = 5380910/29517027=0,182

Коефіцієнт маневреності власного капіталу

$$K_{\text{маневр}} = \frac{\text{Кво}}{\text{Власний капітал}}$$

2023

Кман = 6452366/19056450=0,339

2024

Кман = 6902804/21053790=0,328

2025

Кман = 7299158/24136117=0,302

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{Кво}}{\text{Оборотні активи}}$$

2023

Кзаб = 6452366/14957423=0,431

2024

Кзаб = 6902804/15828135=0,436

2025

Кзаб = 7299158/16030025=0,455

Додаток В

Розрахунки до таблиці 2.6. Аналіз ліквідності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Поточна ліквідність

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

2023

Кпл = 14957423/4427508 = 3,38

2024

Кпл = 15828135/3563827 = 4,44

2025

Кпл = 16030025/3349957 = 4,79

Швидка ліквідність

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

2023

Кшл = (14957423−5201257)/4427508 = 9756166/4427508 = 2,18

2024

Кшл = (15828135−6118902)/3563827 = 9709233/3563827 = 2,73

2025

Кшл = (16030025−6241337)/3349957 = 9788688/3349957 = 2,92

Продовження додатка В

Абсолютна ліквідність

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

2023

Кал = 1102033/4427508 = 0,25

2024

Кал = 1777214/3563827 = 0,50

2025

Кал = 1080529/3349957 = 0,32

Додаток Д

Розрахунки до таблиці 2.7. Аналіз платоспроможності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт автономії

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{ВК}}{\text{А}}$$

2023

$$K_{\text{авт}} = 19\,056\,450/27\,561\,507 = 0{,}691$$

2024

$$K_{\text{авт}} = 21\,053\,790/29\,979\,121 = 0{,}702$$

2025

$$K_{\text{авт}} = 24\,136\,117/32\,866\,984 = 0{,}735$$

Фінансова залежність

$$K_{\text{залеж}} = 1 - K_{\text{авт}}$$

2023

$$K_{\text{залеж}} = 1 - 0{,}691 = 0{,}309$$

2024

$$K_{\text{залеж}} = 1 - 0{,}702 = 0{,}298$$

2025

$$K_{\text{залеж}} = 1 - 0{,}735 = 0{,}265$$

Фінансовий левередж

$$K_{\text{лев}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$$

2023

$$K_{\text{лев}} = 8\,505\,057/19\,056\,450 = 0{,}446$$

2024

$$K_{\text{лев}} = 8\,925\,331/21\,053\,790 = 0{,}424$$

2025

$$K_{\text{лев}} = 8\,730\,867/24\,136\,117 = 0{,}361$$

Додаток Е

Розрахунки до таблиці 2.8. Аналіз показників рентабельності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

ROA (рентабельність активів)

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$$

2023

$$ROA_{2023} = 2\,312\,445/27\,561\,507$$
$$ROA_{2023} = 0{,}084$$

2024

$$ROA_{2024} = 3\,264\,118/29\,979\,121$$
$$ROA_{2024} = 0{,}109$$

2025

$$ROA_{2025} = 3\,879\,441/32\,866\,984$$
$$ROA_{2025} = 0{,}118$$

ROE (рентабельність власного капіталу)

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

2023

$$ROE_{2023} = 2\,312\,445/19\,056\,450$$
$$ROE_{2023} = 0{,}122$$

2024

$$ROE_{2024} = 3\,264\,118/21\,053\,790$$
$$ROE_{2024} = 0{,}155$$

2025

$$ROE_{2025} = 3\,879\,441/24\,136\,117$$
$$ROE_{2025} = 0{,}161$$

ROS (рентабельність продажів)

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}}$$

2023

$$ROS_{2023} = 2\,312\,445/17\,742\,311$$

$$ROS_{2023} = 0{,}130 \approx 0{,}132$$

2024

$$ROS_{2023} = 3\,264\,118/24\,583\,442$$

$$ROS_{2023} = 0{,}133 \approx 0{,}144$$

2025

$$ROS_{2025} = 3\,879\,441/26\,642\,118$$
$$ROS_{2025} = 0{,}145 \approx 0{,}149$$

Додаток Ж

Розрахунки до таблиці 2.9. Аналіз показників ділової активності АПХ «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Оборотність активів

$$K_{\text{об.акт}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середні активи}}$$

2023

Коа = 17742311/27561507=0,64

2024

Коа = 24583442/29979121=0,82

2025

Коа = 26642118/32866984=0,81

Оборотність оборотних активів

$$K_{\text{об.ОА}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середні оборотні активи}}$$

2023

Коб.ОА = 17742311/14957423=1,19 ≈ 1,17

2024

Коб.ОА = 24583442/15828135=1,55 ≈ 1,54

2025

Коб.ОА = 26642118/16030025=1,66 ≈ 1,65

Оборотність дебіторської заборгованості

$$K_{\text{об.ДЗ}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$$

2023

Кдз = 17742311/7919408=2,24

2024

Кдз = 24583442/8011251=3,07

2025

Кдз = 26642118/8462734=3,15

Період погашення дебіторської заборгованості

$$P_{\text{ДЗ}} = \frac{365}{K_{\text{об.ДЗ}}}$$

2023

Рдз = 360/2,24=160,7≈163 дні

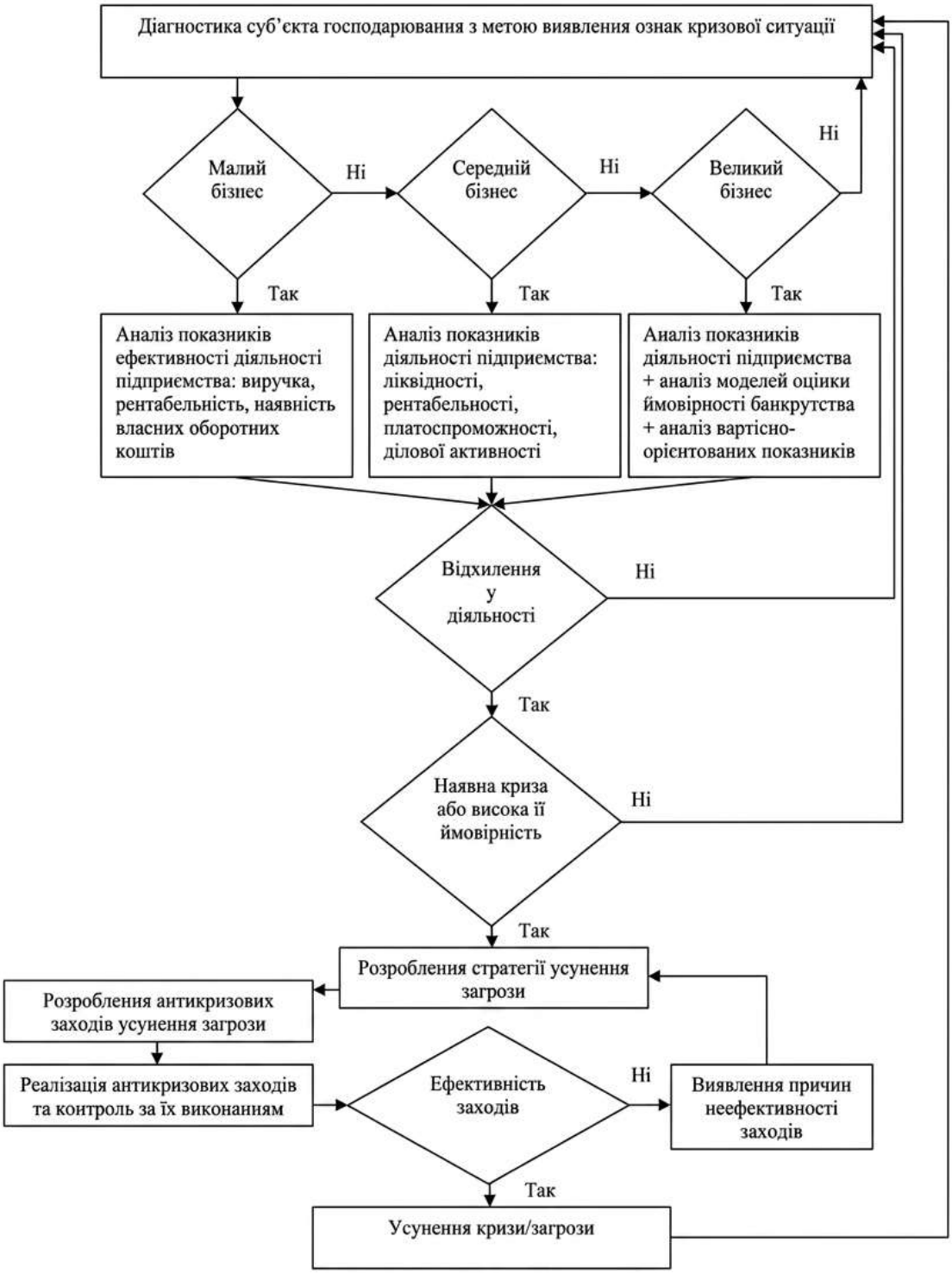
2024

Рдз = 360/3,07=117,3≈119 днів

2025

Рдз = 360/3,15=114,3≈116 днів

Додаток З



Алгоритм антикризового управління підприємства