МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БІРКОФФ» С. БІРКІВ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЛОБУНЕЦЬ Назар Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……...……*8*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ……..……..*12*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БІРКОФФ» У КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ……....26

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОВ «БІРКОФФ»……....*45*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……63

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..65

ДОДАТКИ……..……....68

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом макроекономічних коливань, інфляційних процесів, змінами у законодавстві, воєнними викликами, порушенням логістичних ланцюгів та загостренням конкурентної боротьби. У таких умовах діяльність підприємств супроводжується підвищеними ризиками, що негативно впливають на їх фінансову стійкість, платоспроможність та загальні результати господарювання. Особливо вразливими до кризових явищ є малі та середні підприємства, які мають обмежені ресурси для протидії негативним впливам зовнішнього середовища.

За умов економічної нестабільності особливого значення набуває антикризове управління як важливий інструмент забезпечення стабільного функціонування підприємства, запобігання банкрутству та відновлення його фінансово-економічної рівноваги. Ефективна система антикризового управління передбачає своєчасну діагностику кризових процесів, оцінку ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і впровадження заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області здійснює свою діяльність в умовах нестабільної економічної ситуації, що потребує постійного реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Погіршення платоспроможності контрагентів, зростання витрат, обмежений доступ до фінансових ресурсів і коливання попиту зумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до антикризового управління. У зв’язку з цим актуальним є комплексне дослідження фінансово-економічного стану підприємства, виявлення причин кризових явищ та обґрунтування ефективних напрямів удосконалення системи управління.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління та розробка рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області у період економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та основні підходи до антикризового управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та систему управління ТОВ «Біркофф»;
- виявити причини виникнення кризових явищ і фактори ризику в діяльності підприємства;
- оцінити рівень фінансової стійкості та загрозу кризового розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління та підвищення стабільності функціонування підприємства.

Проблематика антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад антикризового управління здійснили такі українські вчені, як Л.О. Лігоненко, І.О. Бланк, В.П. Савчук, О.М. Герасименко, у працях яких розкрито сутність кризових явищ, механізми фінансового оздоровлення підприємств та інструменти забезпечення їх фінансової стійкості. Питання стратегічного управління та адаптації підприємств до нестабільного економічного середовища досліджували В.А. Верба, О.Є. Кузьмін, С.Ю. Соколюк, які акцентували увагу на ролі стратегічного планування, управління ризиками та підвищення гнучкості управлінських систем.

Суттєвий вплив на формування сучасних підходів до антикризового управління мали праці зарубіжних учених, зокрема П. Друкера, Р. Каплана та Д. Нортона, а також М. Портера, які розробили фундаментальні концепції стратегічного менеджменту, управління ефективністю та конкурентними перевагами підприємств. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням управління ризиками, підвищення стійкості бізнесу,

фінансової безпеки підприємств, а також використанню аналітичних і цифрових інструментів для своєчасної діагностики кризових процесів, що є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності в Україні.

Об’єктом дослідження є система антикризового управління ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування й удосконалення антикризового управління підприємством у період економічної нестабільності.

Для написання дипломної роботи на тему було використано такі методи дослідження:

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез (аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Біркофф» та виявлення причин виникнення кризових явищ); індукція та дедукція (узагальнення теоретичних положень антикризового управління та їх застосування до діяльності досліджуваного підприємства); системний підхід (дослідження взаємозв’язків між фінансовими, виробничими та управлінськими процесами підприємства в умовах нестабільності).

Емпіричні методи: спостереження (вивчення практики прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях); описовий метод (характеристика організаційної структури та системи управління підприємством); експертне опитування (оцінка ефективності застосовуваних антикризових заходів з боку управлінського персоналу); анкетування (дослідження думки працівників щодо впливу кризових факторів на діяльність підприємства та організацію праці).

Спеціальні економічні методи: економічний аналіз (оцінка показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства); SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Біркофф», а також можливостей і загроз його діяльності в умовах економічної нестабільності); метод порівняльного аналізу (зіставлення фінансово-економічних показників підприємства із середньогалузевими значеннями); прогнозування (оцінка можливих результатів реалізації антикризових заходів та прогноз фінансового стану підприємства).

Методи математичного моделювання та оптимізації: використовувалися для узагальнення результатів аналізу, візуалізації економічних процесів та оцінки ефективності запропонованих антикризових управлінських рішень.

Застосування зазначених методів дослідження дозволило всебічно проаналізувати систему антикризового управління ТОВ «Біркофф», виявити ключові проблеми його функціонування та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості й адаптивності підприємства в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розвиток ринкової економіки супроводжується циклічністю, нерівномірністю та періодичними кризовими явищами, що обумовлює об'єктивну необхідність формування ефективних механізмів антикризового управління на рівні підприємств.

Нестабільність у сучасній економічній науці розглядається як стан динамічного, непередбачуваного розвитку економічної системи, за якого порушується відносна рівновага між її основними елементами та зростає рівень невизначеності щодо майбутніх умов господарювання.

На відміну від циклічних коливань, нестабільність має більш складний і багатовимірний характер, оскільки формується під впливом сукупності економічних, політичних, соціальних, технологічних та інституційних чинників.

У широкому розумінні нестабільність означає відсутність передбачуваності та сталості ключових параметрів розвитку, таких як рівень попиту, ціни, валютний курс, доступ до фінансових ресурсів, нормативно-правові умови та безпекове середовище.

Для суб'єктів господарювання це створює ситуацію, за якої традиційні методи планування та управління втрачають ефективність, а прийняття управлінських рішень відбувається в умовах підвищеного ризику.

З позиції підприємства економічна нестабільність проявляється через часті та різкі зміни зовнішнього середовища, які не завжди піддаються прогнозуванню або контролю. До таких змін належать коливання цін на ресурси та продукцію, нестабільність ринків збуту, порушення логістичних зв'язків, зміни податкової та митної політики, а також зростання конкуренції. У результаті підприємство змушене постійно коригувати свою стратегію, структуру витрат і організаційні процеси.

Особливістю сучасної нестабільності є її системний характер. Вона не обмежується окремими секторами економіки, а охоплює всю господарську систему, взаємодіючи з глобальними процесами. Глобалізація, цифровізація, кліматичні зміни та геополітичні конфлікти формують середовище, у якому локальні економічні шоки швидко трансформуються у масштабні кризові явища. Саме тому нестабільність сьогодні набуває рис постійного фону, а не тимчасового відхилення від норми.

Для України економічна нестабільність має особливу природу, оскільки вона посилюється тривалими військовими діями. Воєнний фактор призводить до руйнування інфраструктури, втрати виробничого потенціалу, міграції трудових ресурсів, обмеження інвестиційної активності та підвищення фінансових ризиків. За таких умов нестабільність переходить з економічної площини у безпекову, що суттєво ускладнює процес управління підприємствами та потребує застосування спеціальних антикризових механізмів.

З точки зору антикризового управління, нестабільність виступає не лише джерелом загроз, а й каталізатором управлінських трансформацій. Саме в умовах нестабільності виявляються слабкі місця системи управління, неефективність застарілих бізнес-моделей та обмеженість традиційних підходів до планування. Водночас підприємства, які здатні адаптуватися до нестабільного середовища, використовують його як можливість для оптимізації процесів, підвищення гнучкості та формування нових конкурентних переваг.

На нашу думку, нестабільність у сучасних умовах є не тимчасовим відхиленням, а постійною характеристикою економічного середовища, з якою підприємства повинні навчитися працювати системно. Це означає необхідність переходу від реактивного управління до превентивного, від жорстких стратегій – до адаптивних, від фрагментарних рішень – до комплексних систем антикризового управління, інтегрованих у загальну модель розвитку підприємства.

У науковій літературі криза розглядається не лише як негативне явище, пов’язане зі спадом виробництва, фінансовими втратами та втратою ринкових

позицій, але і як переломний етап, що створює передумови для структурних змін і подальшого розвитку [19].

Таблиця 1.1

Подвійна природа економічної кризи в діяльності підприємства*

Аспект прояву кризи	Характеристика негативного впливу	Потенціал кризи як етапу розвитку
Виробничий	Спад обсягів виробництва, простої, зниження завантаженості потужностей	Оптимізація виробничих процесів, перегляд асортименту, підвищення ефективності використання ресурсів
Фінансовий	Зниження прибутковості, дефіцит оборотних коштів, погіршення ліквідності та платоспроможності	Фінансова реструктуризація, скорочення неефективних витрат, впровадження жорсткішого фінансового контролю
Ринковий	Втрата частки ринку, зменшення попиту, посилення конкурентного тиску	Пошук нових ринків збуту, диверсифікація діяльності, формування нових конкурентних переваг
Організаційний	Дестабілізація управлінських процесів, зниження мотивації персоналу	Реформування організаційної структури, впровадження гнучких форм управління
Стратегічний	Руйнування попередньої моделі розвитку, зростання невизначеності	Формування нової стратегії розвитку, адаптація бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища

*Джерело: Сформовано автором на основі інформації [19, 21. 35]

Історично поняття антикризового управління почало формуватися у другій половині XX століття, коли підприємства розвинених країн зіткнулися з наслідками світових економічних криз, нафтових шоків 1970-х років та фінансових потрясінь 1980–1990-х років. Саме в цей період у працях зарубіжних учених, зокрема П. Друкера, І. Ансоффа та М. Портера, було

закладено підвалини стратегічного підходу до управління підприємством в умовах нестабільності, ризику та невизначеності [13; 24].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством

Науковий підхід	Представники (умовно)	Сутність підходу	Ключовий акцент
Фінансово-економічний	І.О. Бланк, В.П. Савчук	Антикризове управління розглядається як система фінансових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та запобігання банкрутству підприємства	Фінансова стабілізація, реструктуризація, управління грошовими потоками
Стратегічний	М. Портер, І. Ансофф	Антикризове управління трактується як складова стратегічного менеджменту, орієнтована на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та формування нової стратегії розвитку	Довгострокова адаптація, конкурентні переваги
Системний	Л.О. Лігоненко, О.Є. Кузьмін	Антикризове управління є комплексною системою взаємопов’язаних управлінських рішень, що охоплює всі підсистеми підприємства	Цілісність, взаємозв’язок управлінських процесів
Процесний	П. Друкер	Антикризове управління розглядається як безперервний процес виявлення, аналізу та реагування на кризові ситуації	Превентивність, безперервність управління
Ризик-орієнтований	OECD, World Bank	Антикризове управління спрямоване на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що загрожують стабільності діяльності підприємства	Управління ризиками, стійкість бізнесу
Адаптивний	Сучасні дослідження	Антикризове управління трактується як механізм швидкої перебудови організаційної структури та бізнес-моделі підприємства в умовах нестабільності	Гнучкість, швидкість реагування

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 13; 19; 24; 35]

У вітчизняній економічній науці антикризове управління набуло особливої актуальності після трансформаційних процесів 1990-х років, коли значна частина підприємств України опинилася у стані фінансової неспроможності. Дослідження Л.О. Лігоненко, І.О. Бланка, В.П. Савчука заклали методологічну основу аналізу кризових явищ, фінансового оздоровлення та управління платоспроможністю підприємств [3; 19; 27].

Узагальнюючи наукові підходи, антикризове управління доцільно трактувати як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення відновлення стійкого функціонування підприємства**.**

На відміну від традиційного менеджменту, антикризове управління орієнтоване не на стабільний розвиток, а на роботу в умовах підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів і обмеженого часу для прийняття рішень.

На нашу думку, ключовою особливістю сучасного антикризового управління є його превентивний характер**.** Воно не повинно обмежуватися реакцією на вже наявну кризу, а має бути інтегроване в загальну систему управління підприємством як постійно діючий механізм моніторингу ризиків та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Економічна нестабільність є багатофакторним явищем, що проявляється у коливаннях макроекономічних показників, нестабільності фінансових ринків, зміні державної економічної політики та загостренні соціально-політичних ризиків. Для підприємств вона означає зростання невизначеності щодо попиту, цін, доступу до фінансових ресурсів і стабільності господарських зв’язків [6].

Сучасна економічна нестабільність в Україні має комплексний характер і посилюється впливом повномасштабних військових дій. Воєнна агресія спричинила руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрату ринків збуту, дефіцит трудових ресурсів, зростання витрат і погіршення фінансового стану підприємств. За таких умов навіть економічно стійкі підприємства стикаються з кризовими викликами, що раніше були характерні лише для проблемних суб’єктів господарювання [11; 12].

Військові дії на території України стали потужним джерелом системної нестабільності, що суттєво ускладнило функціонування аграрних підприємств. Незважаючи на те, що аграрна галузь традиційно є однією з ключових для національної економіки, вона опинилась під впливом одночасної дії кількох кризових факторів, які потребують нових підходів до антикризового управління.

1. Порушення логістичних ланцюгів і доступу до ринків збуту

Військові дії спричинили значні порушення транспортної інфраструктури – дороги, мости, залізничні маршрути були частково зруйновані або закриті для безпеки. Це ускладнило експорт продукції та доставку імпортних матеріалів, насіння і техніки. Як наслідок, підприємства не можуть ефективно планувати виробництво та реалізацію продукції, що створює додатковий ризик фінансових втрат. Така ситуація змушує аграрні підприємства адаптувати логістичні маршрути, частково переходити на внутрішні ринки або інвестувати в альтернативні способи транспортування, що збільшує операційні витрати.

Військові дії призвели до значної мобілізації чоловічого населення та внутрішнього переміщення сімей, що створило дефіцит кваліфікованих працівників. Для аграрних підприємств, де сезонна праця є критично важливою (збирання врожаїв, обробіток ґрунту), це спричинило труднощі з плануванням кадрових ресурсів. Нерідко підприємства змушені залучати сезонних робітників із віддалених регіонів або автоматизувати процеси, але це потребує часу і інвестицій.

У війні зростає ризик неплатоспроможності клієнтів, коливання курсу валют, зниження інвестиційної привабливості. Банківські установи стають більш обережними в кредитуванні аграрних підприємств, що ускладнює фінансування оборотного капіталу, закупівлю техніки або насіння. Це створює потребу в нових механізмах фінансування – державних гарантіях, кредитних канікулах чи спеціальних програмах підтримки – але реалізація таких механізмів часто є повільною або недостатньою.

Військові дії призвели до зростання витрат на паливо, електроенергію, добрива та засоби захисту рослин. Зростання собівартості продукції ставить під

питання рентабельність господарської діяльності, особливо для малих і середніх підприємств. Аграрні підприємства змушені шукати шляхи зменшення витрат через оптимізацію процесів, енергоефективні технології або зміни технологічних циклів.

У період війни держава часто запроваджує тимчасові зміни в законодавстві (податкові пільги, обмеження експорту, зміни у системі державних закупівель), що створює додаткову невизначеність для бізнесу. Підприємства не завжди мають змогу швидко адаптуватись до таких змін, що може призводити до порушення термінів звітності або неправильного планування ресурсів.

Криза впливає не лише на матеріальну сферу, а й на психологічну стабільність керівників та персоналу: невизначеність майбутнього, стреси, зниження мотивації. Управління в таких умовах потребує не лише технічних рішень, а й уваги до людського фактору. Успішна антикризова політика повинна включати комунікаційні стратегії, соціальну підтримку та розвиток корпоративної культури.

В цілому, проблеми антикризового управління в аграрному секторі України в умовах військових дій мають комплексний характер і виходять за межі традиційних економічних викликів. Вони включають порушення логістики, кадрові дефіцити, фінансову невизначеність, зростання витрат, правову нестабільність та психологічний тиск. Для ефективного впровадження антикризового управління підприємства мають адаптувати власні стратегії, використовувати міжнародні практики (наприклад, гнучкі ланцюги поставок, автоматизацію процесів, управління ризиками) і співпрацювати з державними програмами підтримки.

Отже, що військова криза трансформувала саму природу антикризового управління**.** Якщо раніше основна увага приділялася фінансовій реструктуризації та оптимізації витрат, то нині на перший план виходять питання збереження операційної життєздатності підприємства, швидкої адаптації бізнес-моделі, диверсифікації діяльності та управління екзистенційними ризиками.

Досвід інших країн переконливо свідчить, що ефективне антикризове управління є ключовим чинником збереження економічної життєздатності підприємств у періоди глибоких потрясінь. Зокрема, підприємства Ізраїлю, які протягом десятиліть функціонують в умовах постійних воєнних загроз і геополітичної нестабільності, сформували стійкі моделі управління, засновані на високій адаптивності та превентивному підході до ризиків. Характерною рисою ізраїльського бізнесу є використання сценарного планування, диверсифікації постачальників, цифрових платформ моніторингу ризиків і децентралізованих організаційних структур, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та мінімізувати втрати [35].

Показовим є також досвід Японії, яка неодноразово стикалася з масштабними природними катастрофами та економічними кризами. Після фінансової кризи 1990-х років японські компанії впровадили довгострокові програми фінансової стабілізації, орієнтовані на поступову реструктуризацію боргів, збереження трудових колективів і підвищення операційної ефективності. Особливу увагу було приділено внутрішньому навчанню персоналу та безперервному вдосконаленню бізнес-процесів (концепція kaizen), що дозволило підприємствам зберегти конкурентоспроможність навіть за умов тривалої економічної стагнації [34].

У країнах Європейського Союзу під час світової фінансової кризи 2008–2009 років значного поширення набули антикризові програми, спрямовані на збереження ключових компетенцій і людського капіталу. У Німеччині, зокрема, активно застосовувалася модель Kurzarbeit, яка передбачала скорочення робочого часу за державної підтримки доходів працівників. Це дозволило підприємствам уникнути масових звільнень і швидко відновити виробничі потужності після стабілізації економічної ситуації [34].

Схожі підходи використовувалися у Франції та Нідерландах, де держава підтримувала бізнес через податкові пільги, субсидування заробітної плати та програми пільгового кредитування. Така політика дала змогу підприємствам зосередитися не лише на короткостроковому виживанні, а й на підготовці до

посткризового розвитку, зокрема через інвестиції в інновації та цифровізацію управлінських процесів [35].

У США антикризове управління в період фінансової кризи базувалося на активному використанні корпоративної реструктуризації, скороченні неефективних напрямів діяльності та переорієнтації бізнес-моделей. Американські компанії значну увагу приділяли управлінню грошовими потоками, ліквідності та ризиками, а також впровадженню сучасних систем бізнес-аналітики, що дозволяло приймати управлінські рішення на основі прогнозних сценаріїв розвитку ринку [34].

Особливо актуальним для України є досвід країн Центральної та Східної Європи, які проходили періоди глибоких трансформаційних криз. Польща, Чехія та країни Балтії у 2000-х роках здійснили комплексні реформи корпоративного управління, що включали підвищення прозорості фінансової звітності, розвиток внутрішнього контролю та інтеграцію антикризового менеджменту в систему стратегічного управління підприємствами. Це забезпечило підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків та сприяло залученню інвестицій [35].

Відтак, ключовим уроком міжнародного досвіду є те, що антикризове управління не може обмежуватися реактивними заходами. Успішні країни розглядають кризу як каталізатор структурних змін, модернізації управлінських систем і переосмислення стратегічних пріоритетів.

Для України, яка функціонує в умовах повномасштабних воєнних дій, цей досвід є особливо цінним, оскільки доводить необхідність поєднання фінансової стабілізації з довгостроковою адаптацією бізнесу до нових реалій економічного середовища.

Досвід інших країн підтверджує цю тезу. Так, підприємства Ізраїлю, які тривалий час функціонують в умовах воєнних загроз, активно застосовують гнучкі організаційні структури, сценарне планування та цифрові системи управління ризиками.

Під час фінансової кризи 2008–2009 років компанії країн ЄС і США широко використовували антикризові програми, орієнтовані на збереження

ключових компетенцій і людського капіталу, що дозволило їм швидше відновити конкурентні позиції [34; 35].

Таблиця 1.3

Основні етапи антикризового управління підприємством

Етап антикризового управління	Зміст етапу	Основні інструменти та методи	Очікуваний результат
Діагностика кризового стану	Виявлення ознак кризових явищ, оцінка фінансово-економічного стану підприємства та рівня ризиків	Аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості; аналіз грошових потоків; SWOT-аналіз	Визначення масштабів кризи та основних причин її виникнення
Розробка антикризової стратегії	Формування комплексу управлінських рішень щодо подолання кризових явищ і забезпечення стабілізації діяльності підприємства	Стратегічне планування; сценарний аналіз; вибір антикризових стратегій	Обґрунтований план антикризових заходів
Реалізація заходів фінансового оздоровлення	Практичне впровадження антикризових рішень з метою відновлення фінансової рівноваги	Реструктуризація заборгованості; оптимізація витрат; підвищення ефективності використання ресурсів	Покращення фінансових показників і стабілізація діяльності
Контроль та оцінка	Моніторинг виконання антикризових заходів та	Фінансовий контроль; порівняльний аналіз	Забезпечення стійкого

результатів	оцінка їх ефективності	показників; коригування управлінських рішень	функціонування та запобігання повторній кризі

Джерело: узагальнено автором на основі [19; 27]

Методологія антикризового управління базується на поєднанні стратегічного, фінансового та операційного менеджменту. У науковій літературі виділяють кілька ключових етапів антикризового управління: діагностика кризового стану, розробка антикризової стратегії, реалізація заходів фінансового оздоровлення та контроль результатів [19; 27].

Таблиця 1.4

Основні інструменти діагностики кризових явищ у діяльності підприємства

Інструмент діагностики	Зміст та характеристика	Ключові показники	Управлінське значення
Аналіз ліквідності	Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання	Коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності	Виявлення ризиків втрати платоспро-можності в коро-тко-строковому періоді
Аналіз плато-спроможності	Дослідження можливості підприємства виконувати фінансові зобов’язання в довгостроковій перспективі	Співвідношення власного і позикового капіталу, коефіцієнт автономії	Оцінка фінансової незалежності та кредитоспроможно сті
Аналіз фінансової стійкості	Визначення стабільності фінансової структури підприємства та рівня фінансових ризиків	Коефіцієнти фінансової стабільності, маневреності власного капіталу	Виявлення загроз фінансової дестабілізації
Аналіз рентабельності	Оцінка ефективності використання ресурсів і здатності генерувати прибуток	Рентабельність активів, капіталу, продукції	Визначення економічної доцільності подальшої діяльності
Моделі прогнозування банкрутства	Комплексна оцінка ймовірності настання фінансової неспроможності	Моделі Альтмана, Спрінгейта, Ліса та ін.	Раннє виявлення загрози банкрутства
SWOT-аналіз	Аналіз внутрішніх	Сильні та слабкі	Формування

	можливостей і обмежень підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища	сторони, можливості і загрози	антикризових стратегій з урахуванням середовища функціонування

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 19; 27]

Діагностика кризових явищ є базовим етапом антикризового управління, оскільки саме вона дозволяє своєчасно виявити негативні тенденції в діяльності підприємства та запобігти поглибленню кризових процесів. У сучасній практиці управління застосовується комплекс фінансово-економічних та стратегічних інструментів, що забезпечують всебічну оцінку стану підприємства та його здатності функціонувати в умовах економічної нестабільності.

Одним із ключових інструментів діагностики кризового стану є аналіз ліквідності, який відображає здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Низький рівень ліквідності свідчить про дефіцит оборотних коштів і може бути першою ознакою фінансової напруги. В умовах нестабільного середовища, особливо за наявності порушень логістики або затримок розрахунків із контрагентами, аналіз ліквідності набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити поточну платоспроможність підприємства та його здатність підтримувати операційну діяльність.

Тісно пов'язаним із ліквідністю є аналіз платоспроможності, який характеризує можливість підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Погіршення показників платоспроможності свідчить про зростання фінансових ризиків і залежності від позикових джерел фінансування. Для антикризового управління цей аналіз є важливим з огляду на необхідність визначення меж допустимого фінансового навантаження та розробки заходів щодо оптимізації структури капіталу.

Важливим елементом комплексної діагностики є аналіз фінансової стійкості підприємства, який відображає стабільність фінансової структури та рівень захищеності від зовнішніх і внутрішніх ризиків. Фінансова стійкість характеризується співвідношенням власних і залучених ресурсів, здатністю

підприємства фінансувати свою діяльність без надмірної залежності від кредиторів. У кризових умовах зниження фінансової стійкості може призвести до втрати довіри з боку партнерів і ускладнення доступу до фінансових ресурсів, що суттєво поглиблює кризу.

Не менш важливим є аналіз рентабельності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. Зниження показників рентабельності, навіть за умов збереження обсягів діяльності, свідчить про погіршення економічної ефективності та необхідність перегляду витрат, цінової політики або структури виробництва. У системі антикризового управління аналіз рентабельності виступає індикатором доцільності продовження окремих напрямів діяльності підприємства.

Окрему групу інструментів діагностики становлять моделі прогнозування банкрутства, які забезпечують інтегральну оцінку ймовірності фінансової неспроможності підприємства. Такі моделі, зокрема модель Альтмана, Спрінгейта, Ліса, базуються на використанні системи фінансових коефіцієнтів і дозволяють завчасно ідентифікувати загрозу банкрутства. Їх застосування є особливо доцільним у період економічної нестабільності, коли традиційні показники можуть не відображати повною мірою глибину кризових процесів.

Важливе місце у системі діагностики кризових явищ посідає SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити не лише фінансовий стан підприємства, а й його стратегічні позиції в умовах нестабільного зовнішнього середовища. SWOT-аналіз забезпечує комплексне бачення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що формуються під впливом ринкових, економічних та інституційних факторів. З позиції антикризового управління цей інструмент є важливим для формування адекватної антикризової стратегії, орієнтованої на використання внутрішнього потенціалу підприємства та мінімізацію впливу зовнішніх загроз [18].

В цілолму, що ефективна діагностика кризових явищ повинна базуватися на поєднанні кількісних фінансових методів та якісних стратегічних інструментів. Лише комплексний підхід дозволяє не тільки зафіксувати наявність кризових симптомів, а й зрозуміти їх глибинні причини, що є

необхідною передумовою розробки результативних антикризових управлінських рішень.

На сучасному етапі розвитку економіки особливої актуальності набуває застосування цифрових аналітичних інструментів, систем бізнес-аналітики та фінансового моделювання. Вони забезпечують оперативний доступ до інформації, підвищують обґрунтованість управлінських рішень і дозволяють моделювати наслідки різних сценаріїв розвитку подій.

З урахуванням воєнної та післявоєнної перспективи, на нашу думку, методологія антикризового управління в Україні має орієнтуватися не лише на короткострокову стабілізацію, але й на формування довгострокової стійкості підприємств, їх здатності інтегруватися в міжнародні ринки та відновлювати економічний потенціал у складних умовах.

Отже, встановлено, що антикризове управління є необхідною складовою сучасної системи менеджменту підприємства, особливо в умовах воєнних дій та посилення глобальних ризиків. Доведено, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасної діагностики кризових процесів, гнучкості управлінських механізмів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища з урахуванням національного й міжнародного досвіду.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БІРКОФФ» У КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

ТОВ «Біркофф» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність у сфері вирощування та реалізації продукції рослинництва, зокрема зернових і олійних культур. Підприємство розташоване в селі Бірків Вінницької області, що характеризується сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами для ведення аграрного виробництва та розвитку сільськогосподарського бізнесу.

ТОВ «Біркофф» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність відповідно до законодавства України. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає особливості його майнової відповідальності, порядку формування статутного капіталу та системи управління. Діяльність товариства регламентується Цивільним і Господарським кодексами України, законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», податковим і трудовим законодавством, а також спеціальними нормативними актами у сфері аграрного виробництва та обігу сільськогосподарської продукції.

В умовах воєнного стану правове середовище діяльності підприємства зазнало суттєвих змін, зокрема щодо оподаткування, валютного регулювання, трудових відносин та логістики. Часті коригування нормативно-правової бази підвищили рівень регуляторної невизначеності, що ускладнило стратегічне та фінансове планування і посилило потребу в антикризових управлінських рішеннях.

ТОВ «Біркофф» було засноване у 2016 році як підприємство аграрного спрямування з орієнтацією на обробіток земельних угідь і виробництво товарної сільськогосподарської продукції. Початково діяльність підприємства була зосереджена на вирощуванні зернових культур для реалізації на внутрішньому ринку. У подальшому, в міру розширення виробничих

можливостей та накопичення досвіду, підприємство диверсифікувало структуру посівних площ і розширило напрями господарської діяльності.

Отже, ТОВ «Біркофф» було створене як підприємство аграрного спрямування з орієнтацією на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції. Початковий етап розвитку (до 2021 року) характеризувався відносною стабільністю діяльності, поступовим нарощуванням виробничих потужностей та формуванням сталих каналів збуту.

Період 2022–2024 років став для підприємства кризовим етапом розвитку, що зумовлено повномасштабними воєнними діями в Україні. У 2022 році підприємство зіткнулося з різким зростанням витрат, порушенням логістичних ланцюгів і нестабільністю попиту. У 2023 році відбувалася часткова адаптація до нових умов, однак зберігалися ризики, пов’язані з фінансуванням, кадровим забезпеченням і управлінською координацією. У 2024 році підприємство перейшло до етапу відносної стабілізації, проте без повного відновлення докризових показників.

На нашу думку, саме відсутність системного антикризового управління на початковому етапі війни посилила негативний вплив зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Юридична адреса (актуально в реєстрі): Вінницька обл., Вінницький р-н, с. Бірки, вул. Героїв України, 2А (іноді фігурує стара адреса в с. Якушинці).

Керівництво підприємством здійснюється на основі лінійно-функціональної моделі управління, що передбачає централізоване прийняття управлінських рішень. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «Біркофф» є фізична особа, яка володіє 100 % статутного капіталу підприємства та безпосередньо бере участь у стратегічному управлінні його діяльністю.

Директором (керівником) агрофірми «Біркофф» у реєстраційних даних вказаний Рубаха Микола Іванович. Кінцевими бенефіціарними власниками виступають Квасюк Володимир Володимирович (75% частки) та Ткачова Ольга Ростиславівна (25% частки). Статутний капітал компанії – 9 млн грн, що для регіонального переробного підприємства є доволі суттєвим обсягом.

Така форма власності з одного боку забезпечує оперативність ухвалення рішень, а з іншого – підвищує залежність ефективності управління від компетентності керівника, що є важливим фактором у кризових умовах.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація продукції рослинництва. Юридична адреса підприємства відповідає місцю фактичного здійснення господарської діяльності, що спрощує організацію виробничих процесів та взаємодію з місцевими органами влади і контрагентами.

До основних видів діяльності ТОВ «Біркофф» належать:

- вирощування зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь);
- вирощування олійних культур (соняшник, ріпак);
- зберігання та первинна обробка сільськогосподарської продукції;
- реалізація сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку;
- впровадження сучасних агротехнологій з метою підвищення урожайності та зниження виробничих витрат.

Підприємство здійснює господарську діяльність на земельних ділянках, що перебувають як у власності, так і в оренді.

Таблиця 2.2

Склад і структура земельних ресурсів ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., ±
Загальна площа сільськогосподарських угідь, га	620	600	610	–10
у тому числі: орні землі, га	590	570	580	–10
Землі у власності, га	180	180	180	0
Землі в оренді, га	440	420	430	–10
Частка орендованих земель, %	71,0	70,0	70,5	–0,5
Посівні площі під зерновими культурами, га	380	360	370	–10
Посівні площі під олійними культурами, га	210	210	210	0
Інші сільськогосподарські угіддя, га	30	30	30	0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

У виробничому процесі використовуються сільськогосподарська техніка та основні засоби, які забезпечують виконання повного циклу польових робіт. Разом із тим, частина матеріально-технічної бази потребує оновлення, що в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів створює додаткові ризики для стабільності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Стан та використання матеріально-технічної бази ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках

Група основних засобів	Характеристика використання у виробничому процесі	Поточний стан	Основні проблеми та ризики
Сільсько-господарська техніка (трактори, комбайни)	Забезпечує виконання основних польових робіт: обробіток ґрунту, посів, збирання врожаю	Частково зношена, середній рівень фізичного зносу	Зростання витрат на ремонт, ризик простоїв у пікові періоди
Причіпне та навісне обладнання	Використовується для виконання допоміжних і спеціалізованих операцій	Задовільний, але морально застарілий стан	Зниження продуктивності та технологічної точності
Складські приміщення	Забезпечують зберігання зернових та олійних культур	Обмежена місткість, часткова модернізація	Втрати продукції, обмеження можливостей тривалого зберігання
Транспортні засоби	Використовуються для внутрішньогосподарських перевезень і доставки продукції	Недостатня кількість, високий рівень зносу	Залежність від сторонніх перевізників, зростання логістичних витрат
Виробнича інфраструктура	Забезпечує безперервність виробничого процесу	Функціональна, але потребує модернізації	Обмеження масштабування виробництва

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

З позиції антикризового управління важливо відзначити, що ТОВ «Біркофф» у період 2022–2024 років функціонувало в умовах суттєвих зовнішніх викликів, пов’язаних із воєнними діями, зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів, порушенням логістичних зв’язків та нестабільністю ринкової кон’юнктури. Це безпосередньо вплинуло на фінансово-економічні результати підприємства та актуалізувало необхідність застосування антикризових підходів до управління.

Виробничі фонди підприємства включають земельні ресурси, сільськогосподарську техніку та складські приміщення. У 2022–2024 роках рівень їх використання залишався нижчим за потенційно можливий, що негативно вплинуло на ефективність виробництва.

Таблиця 2.4

Структура виробництва та реалізації продукції ТОВ «Біркофф» за каналами збуту у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг виробництва зернових культур, т	2 450	2 300	2 380
Обсяг виробництва олійних культур, т	1 180	1 120	1 150
Загальний обсяг реалізованої продукції, т	3 630	3 420	3 530
у тому числі реалізовано на внутрішньому ринку, т	2 650	2 720	2 900
Частка внутрішнього ринку у загальному обсязі реалізації, %	73,0	79,5	82,2
Реалізовано через посередників (експортні канали), т	980	700	630
Частка експортно орієнтованої реалізації, %	27,0	20,5	17,8
Середня ціна реалізації, грн/т	6 800	7 400	7 900
Дохід від реалізації, млн грн	24,7	25,3	27,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Основною спеціалізацією ТОВ «Біркофф» є виробництво та реалізація продукції рослинництва (зернові та олійні культури), а також допоміжні види

діяльності, пов’язані зі зберіганням і первинною обробкою сільськогосподарської продукції.

Підприємство орієнтується переважно на внутрішній ринок, однак частина продукції реалізується через посередників для подальшого експорту. Така модель збуту в умовах війни виявилася вразливою через обмеження логістики та коливання цін, що негативно позначилося на доходах підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Біркофф» є лінійно-функціональною та включає керівника підприємства, бухгалтерську службу, виробничий підрозділ та допоміжні служби. Управлінські рішення переважно централізовані, що в умовах кризових викликів знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

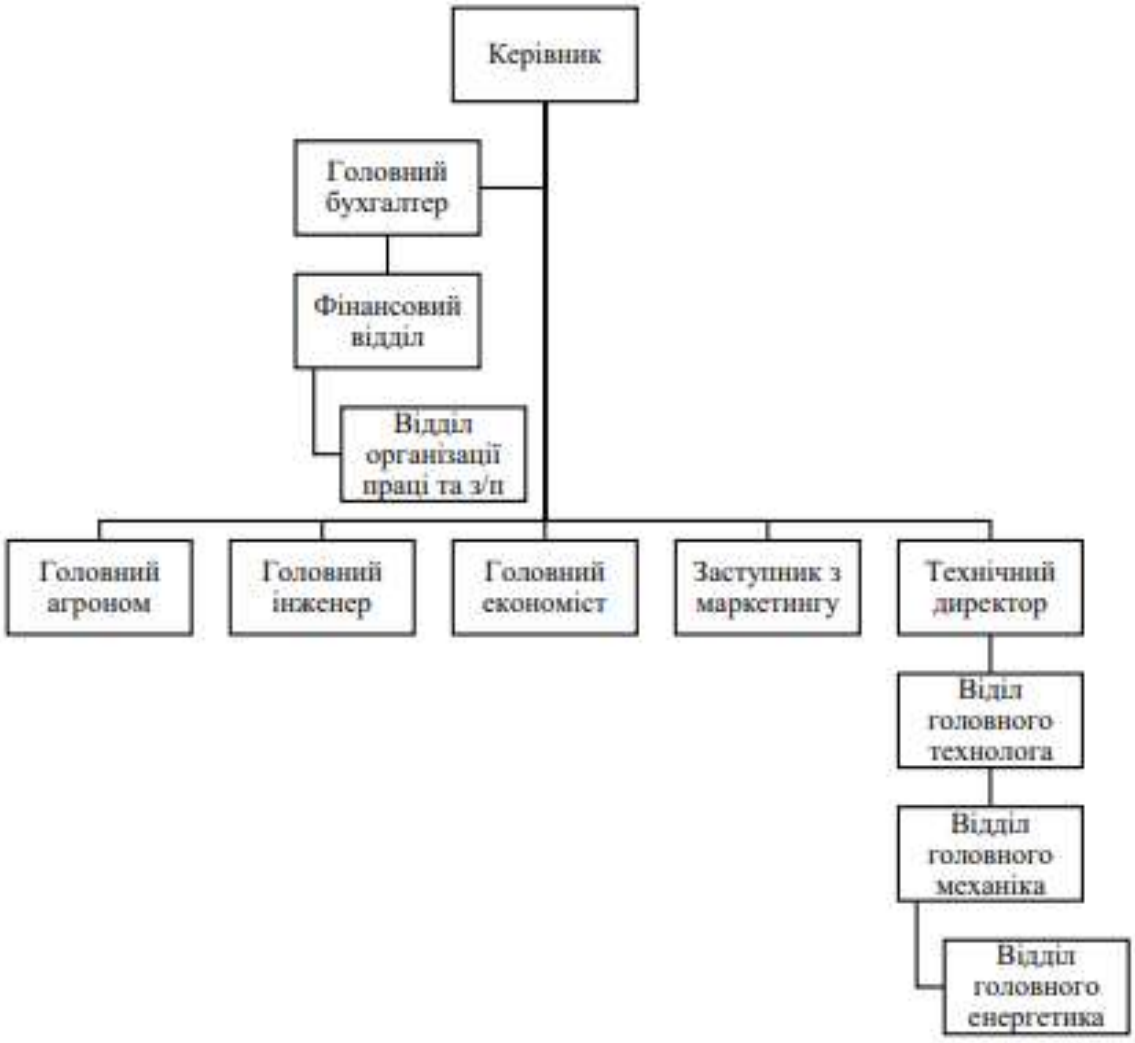


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Біркофф»

Отже, на нашу думку в кризовий період така структура виявилася недостатньо гнучкою: інформаційні потоки між підрозділами були сповільнені, а стратегічні рішення часто мали реактивний, а не превентивний характер.

Таблиця 2.4

Склад і структура трудових ресурсів ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., ±
Загальна чисельність персоналу, осіб	24	22	23	–1
у тому числі: управлінський персонал, осіб	4	4	4	0
виробничий персонал, осіб	17	15	16	–1
допоміжний персонал, осіб	3	3	3	0
Частка управлінського персоналу, %	16,7	18,2	17,4	+0,7
Частка виробничого персоналу, %	70,8	68,2	69,6	–1,2
Середній вік працівників, років	42	43	44	+2
Середній стаж роботи на підприємстві, років	6,1	6,4	6,8	+0,7
Рівень плинності кадрів, %	8,5	12,0	9,0	+0,5

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Біркофф» свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства у 2022–2024 роках, незважаючи на кризові виклики воєнного періоду. Скорочення чисельності персоналу у 2023 році було вимушеним антикризовим заходом, спрямованим на оптимізацію витрат, що підтверджується зростанням рівня плинності кадрів у зазначеному році. У 2024 році спостерігається часткове відновлення чисельності виробничого персоналу, що свідчить про стабілізацію операційної діяльності.

З позиції антикризового управління, стабільність управлінського персоналу є позитивним чинником, однак зростання середнього віку працівників і обмежене оновлення кадрового складу можуть у довгостроковій перспективі створювати ризики втрати адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки економічного стану підприємства використано узагальнені показники, подані у таблиці.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації, млн грн	12,8	14,1	15,6
Собівартість продукції, млн грн	11,9	12,7	13,4
Фінансовий результат, млн грн	0,9	1,4	2,2
Рентабельність діяльності, %	7,0	9,9	14,1
Чисельність персоналу, осіб	24	22	23

Дані таблиці 2.6 свідчать про поступову адаптацію ТОВ «Біркофф» до кризових умов господарювання, що склалися у 2022–2024 роках під впливом економічної нестабільності та воєнних дій в Україні. Динаміка основних економічних показників відображає поєднання негативного впливу зовнішніх факторів і результатів управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства.

У 2022 році підприємство функціонувало в умовах високої невизначеності, що зумовило мінімальний рівень фінансового результату (0,9 млн грн) і низьку рентабельність діяльності (7,0 %). Така ситуація є типовою для початкової фази кризи, коли основним завданням управління стає збереження операційної життєздатності підприємства та недопущення збитковості. З позиції антикризового менеджменту, позитивним моментом є те, що підприємству

вдалося уникнути від’ємного фінансового результату, що свідчить про наявність базових механізмів фінансового контролю.

У 2023 році спостерігається зростання доходу від реалізації до 14,1 млн грн, що на 10,2 % перевищує показник 2022 року. Водночас темпи зростання собівартості продукції були нижчими, ніж темпи зростання доходу, що дало змогу підвищити фінансовий результат до 1,4 млн грн та рентабельність діяльності до 9,9 %. З точки зору антикризового управління, така динаміка свідчить про реалізацію заходів оперативного реагування, зокрема оптимізацію витрат, коригування виробничої програми та переорієнтацію каналів збуту.

У 2024 році тенденція до фінансового оздоровлення підприємства посилилася. Дохід від реалізації зріс до 15,6 млн грн, а фінансовий результат – до 2,2 млн грн. Рентабельність діяльності досягла 14,1 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності. З позиції антикризового менеджменту, це може розглядатися як перехід від фази виживання до фази стабілізації та часткового відновлення, що є позитивним результатом адаптації підприємства до кризових умов.

Динаміка чисельності персоналу також відображає кризові процеси. Скорочення кількості працівників у 2023 році до 22 осіб можна інтерпретувати як вимушений антикризовий захід, спрямований на зменшення витрат на оплату праці. У 2024 році незначне збільшення чисельності персоналу до 23 осіб свідчить про стабілізацію виробничих процесів і потребу в залученні додаткових трудових ресурсів для підтримки обсягів діяльності.

Отже, наведені показники свідчать, що антикризове управління ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках мало переважно реактивний характер і було зосереджене на фінансовій стабілізації та скороченні витрат. Разом із тим, досягнуте зростання рентабельності та фінансового результату створює передумови для переходу до більш системного, превентивного антикризового управління, орієнтованого на підвищення стійкості підприємства, модернізацію матеріально-технічної бази та диверсифікацію ризиків.

Основними каналами реалізації продукції є прямі контракти з переробними підприємствами та реалізація через торговельних посередників. У

період війни підприємство було змушене скоротити кількість каналів збуту, що підвищило

Таблиця 2.7

Основні контрагенти та канали реалізації продукції ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках

Тип каналу збуту	Контрагент (умовна назва)	Регіон співпраці	Основна товарна група	Частка в загальному обсязі реалізації, %	Кризові ризики співпраці
Прямі контракти з переробними підприємствами	ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів»	Вінницька обл.	Пшениця, ячмінь	28	Ціновий тиск, відтермінування платежів
Прямі контракти з переробними підприємствами	ТОВ «Подільський елеватор»	Хмельницька обл.	Кукурудза	22	Логістичні обмеження, сезонні затримки
Торговельні посередники (внутрішній ринок)	ТОВ «АгроТрейд-Центр»	Центральна Україна	Зернові культури	18	Залежність від одного посередника
Торговельні посередники (експортні канали)	ТОВ «Grain Export Group»	м. Київ	Кукурудза, соняшник	17	Збої експорту, валютні ризики
Локальні закупівельні компанії	ПП «Поділля-Агро»	Вінницька обл.	Соняшник, ріпак	10	Обмежені обсяги закупівель
Інші дрібні контрагенти	Регіональні фермерські об’єднання	Місцевий рівень	Зернові	5	Нестабільність попиту

Джерело: сформовано автором на основі узагальненої інформації підприємства

залежність від окремих контрагентів і посилило ринкові ризики. Дані таблиці свідчать, що система збуту ТОВ «Біркофф» у період 2022–2024 років характеризується високою концентрацією реалізації на обмеженій кількості контрагентів, що є типовим проявом кризового стану в умовах війни.

Таблиця 2.8

Оцінка ключових кризових проявів у системі управління ТОВ «Біркофф»

Кризовий прояв	Прояв у діяльності підприємства	Кількісні / якісні показники (2022–2024 рр.)
Відсутність формалізованої антикризової стратегії	Управлінські рішення мають ситуативний характер	• Відсутній затверджений антикризовий план
• Понад 60 % рішень – реактивні		
• Горизонт планування – до 1 року	Критичний рівень. Високий ризик неузгоджених дій, відсутність стратегічної стабілізації	
Висока централізація управлінських рішень	Основні рішення ухвалюються одноосібно керівником	• ≈85 % рішень приймаються керівником
• Відсутність делегування повноважень	Високий рівень ризику. Обмежена швидкість реагування в кризових ситуаціях	
Недостатній рівень фінансового планування та прогнозування	Відсутність сценарного фінансового аналізу	• Відсутній прогноз грошових потоків
• Відхилення витрат від плану – до 20 %	Високий ризик фінансової нестабільності. Неможливість раннього виявлення загроз	
Обмежене використання інструментів управління ризиками	Управління ризиками не інтегроване в систему управління	• Відсутній реєстр ризиків
• SWOT-аналіз нерегулярний	Системна вразливість. Підприємство неготове до зовнішніх шоків	
Низький рівень цифровізації управління	Облік і аналіз здійснюються переважно вручну	• Відсутність ERP
• Обмежена аналітика	Середній ризик. Уповільнення управлінських рішень у кризовий період	

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Ключовими кризовими проявами у діяльності ТОВ «Біркофф» стали:

- відсутність формалізованої антикризової стратегії;висока централізація управлінських рішень;
- недостатній рівень фінансового планування та прогнозування;
- обмежене використання інструментів управління ризиками.

Скорочення каналів збуту зумовило зростання залежності від окремих переробних підприємств і торговельних посередників, що підвищує фінансові та ринкові ризики підприємства.

З позиції антикризового менеджменту, така структура реалізації є вразливою, оскільки у разі втрати ключового контрагента підприємство може зіткнутися з різким падінням доходів. Водночас вона свідчить про прагнення підприємства мінімізувати логістичні та операційні ризики шляхом співпраці з перевіреними партнерами, що є виправданим у короткостроковій перспективі, але потребує диверсифікації в майбутньому.

Отже, саме управлінські чинники відіграли визначальну роль у поглибленні кризових явищ, тоді як зовнішні виклики виступили каталізатором уже наявних структурних проблем.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Біркофф» (за результатами анкетування працівників 20 осіб)

Показник	Частка респондентів, %
Відчувають значний або дуже сильний вплив війни	85
Вказали на зростання цін як ключовий фактор	70
Відзначили порушення логістики	60
Вважають організацію праці гіршою	55
Відчувають нестачу управлінської інформації	65

Результати анкетування працівників, узагальнені в таблиці 2.7, свідчать про високий рівень впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Біркофф» та організацію праці в умовах воєнних дій і загальної економічної нестабільності. Отримані оцінки відображають не лише об’єктивні зміни у виробничо-

господарській діяльності підприємства, а й суб'єктивне сприйняття працівниками ефективності управлінських рішень у кризовий період.

Найвищий показник анкетування (85 % респондентів) стосується відчуття значного або дуже сильного впливу війни на діяльність підприємства. Така оцінка є закономірною, оскільки воєнні дії безпосередньо вплинули на всі елементи виробничого процесу – від забезпечення матеріально-технічними ресурсами до стабільності ринків збуту. Для працівників це проявляється у підвищеній невизначеності щодо обсягів робіт, рівня доходів і стабільності зайнятості, що формує загальний фон кризового сприйняття діяльності підприємства.

Значна частка респондентів (70 %) визначила зростання цін на матеріально-технічні ресурси як ключовий кризовий фактор. На нашу думку, пояснення цієї оцінки полягає в тому, що працівники безпосередньо стикаються з наслідками подорожчання пального, насіння, засобів захисту рослин і запасних частин до техніки. Зростання витрат призводить до оптимізації виробничих процесів, скорочення окремих операцій або відтермінування робіт, що негативно відображається на умовах праці та загальній продуктивності.

Порушення логістики було відзначене 60 % опитаних, що свідчить про його істотний, але не домінуючий характер порівняно з іншими кризовими чинниками. Така оцінка зумовлена тим, що підприємство змогло частково адаптуватися до логістичних обмежень шляхом скорочення експортних каналів і переорієнтації на внутрішній ринок. Однак навіть за таких умов затримки постачання ресурсів і реалізації продукції залишаються відчутними для працівників, особливо в пікові періоди польових робіт.

Понад половина респондентів (55 %) вважає, що організація праці в умовах кризи погіршилася. В цілому інтерпретація цього показника пов'язана з вимушеними управлінськими рішеннями, спрямованими на зниження витрат, зокрема скороченням чисельності персоналу, поєднанням функцій і підвищенням інтенсивності праці. Для працівників це означає зростання навантаження без відповідного підвищення матеріальної мотивації, що формує негативну оцінку змін в організації праці.

Водночас 65 % опитаних вказали на нестачу управлінської інформації, що є одним із ключових індикаторів управлінської кризи. Така оцінка свідчить про недостатній рівень комунікації між керівництвом і персоналом у кризовий період. Працівники не завжди отримують своєчасну інформацію щодо планів, причин управлінських рішень та перспектив діяльності підприємства, що посилює відчуття невизначеності та знижує рівень довіри до системи управління.

Отже, сукупність наведених оцінок дозволяє зробити висновок, що кризові явища у діяльності ТОВ «Біркофф» мають не лише економічний, а й виражений організаційно-управлінський характер. Саме недостатня прозорість управлінських рішень і обмежене залучення персоналу до процесів адаптації підприємства до кризових умов посилюють негативне сприйняття змін з боку працівників. Це обґрунтовує необхідність удосконалення антикризового управління шляхом посилення внутрішніх комунікацій, підвищення прогнозованості управлінських рішень та формування довіри персоналу до стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності антикризових заходів управлінським персоналом

Показник	Частка експертів, %
Оцінили рівень антикризового управління як середній	60
Вважають антикризові заходи помірно ефективними	80
Визначили відсутність стратегії як ключову проблему	100
Підтвердили потребу у формалізованій антикризовій стратегії	100

Результати експертного опитування управлінського персоналу ТОВ «Біркофф» свідчать про усвідомлення керівництвом наявності системних проблем в організації антикризового управління та обмежену ефективність застосованих у 2022–2024 роках управлінських заходів. Отримані оцінки

відображають більш критичний і професійний погляд на кризові процеси порівняно з оцінками рядових працівників, що є характерним для управлінського рівня аналізу.

Те, що 60 % експертів оцінили рівень антикризового управління як середній, свідчить про наявність окремих позитивних управлінських рішень, однак водночас вказує на відсутність системного підходу. З нашої точки зору, така оцінка зумовлена тим, що підприємству вдалося зберегти фінансову життєздатність і уникнути збитковості, проте ці результати були досягнуті переважно за рахунок тактичних рішень, а не стратегічного планування. Керівники усвідомлюють, що в умовах тривалої нестабільності цього рівня управління недостатньо для забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Переважна більшість експертів (80 %) вважає антикризові заходи помірно ефективними. Це свідчить про те, що застосовані заходи – оптимізація витрат, скорочення персоналу, перегляд каналів збуту – дозволили частково нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, однак не усунули першопричини кризових явищ. В цілому обґрунтування цієї оцінки полягає в тому, що керівники розуміють обмеженість ефекту від заходів, які не були інтегровані в єдину антикризову програму і мали переважно короткостроковий характер.

Особливо показовим є той факт, що 100 % опитаних експертів визначили відсутність формалізованої антикризової стратегії як ключову проблему підприємства. Така одностайність свідчить про високий рівень усвідомлення управлінським персоналом стратегічної вразливості підприємства в умовах кризи. Керівники визнають, що відсутність чітко визначених цілей, сценаріїв розвитку та механізмів реагування на кризові загрози суттєво обмежує можливості ефективного управління та підвищує залежність підприємства від зовнішніх факторів.

Аналогічно, 100 % експертів підтвердили потребу у формалізованій антикризовій стратегії, що свідчить про готовність управлінського персоналу до впровадження системних змін у підходах до управління. На нашу думку,

така оцінка відображає перехід від реактивного сприйняття кризи до усвідомлення необхідності превентивного управління, орієнтованого на довгострокову стабілізацію та розвиток підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка потенційних кризових явищ у діяльності ТОВ «Біркофф» за функціональними секторами

Функці-ональний сектор	Потенційне кризове явище	Імовірність прояву, %	Сила впливу на діяльність, %	Інтегральний рівень ризику*, %
Фінансовий	Дефіцит обігових коштів	65	80	72
	Зростання собівартості виробництва	75	70	73
	Обмежений доступ до кредитних ресурсів	60	65	63
Виробничий	Зношеність техніки та основних засобів	70	75	73
	Порушення виробничих циклів через погодні умови	55	60	58
Збутовий (маркетин-говий)	Скорочення каналів реалізації	60	70	65
	Цінова волатильність на аграрну продукцію	80	75	78
Логістичний	Порушення транспортних маршрутів	50	65	58
	Зростання логістичних витрат	70	60	65
Кадровий	Відтік кваліфікованого персоналу	45	55	50
	Професійне вигорання працівників	60	50	55
Управлінський	Відсутність формалізованої антикризової стратегії	90	85	88
	Надмірна централізація управлінських рішень	75	70	73
Зовнішнє середовище	Воєнні дії та безпекові ризики	95	90	93
	Нестабільність державної політики підтримки АПК	55	60	58

* Інтегральний рівень ризику розраховано як середнє значення імовірності прояву та сили впливу.

Узагальнюючи результати експертного опитування, можна стверджувати, що антикризове управління ТОВ «Біркофф» перебуває на етапі трансформації: від ситуативних управлінських рішень до усвідомленої потреби у формуванні комплексної антикризової стратегії. Саме ця обставина створює передумови для розробки обґрунтованих антикризових заходів у наступному розділі дисертаційного дослідження.

Наведена таблиця свідчить, що найвищий рівень кризового ризику для ТОВ «Біркофф» формується у зовнішньому, управлінському та фінансовому секторах, що підтверджує результати попереднього аналізу. Особливо критичними є воєнні ризики (93 %) та відсутність формалізованої антикризової стратегії (88 %), які мають системний вплив на всі інші функціональні підсистеми підприємства.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.12

Економічний аналіз фінансового стану ТОВ «Біркофф»

Показник	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5–2,0	1,32	1,45	1,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥1,0	0,84	0,96	1,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,18	0,22	0,26
Коефіцієнт автономії	≥0,5	0,42	0,47	0,53
Коефіцієнт фінансової залежності	≤2,0	2,38	2,13	1,89
Частка позикового капіталу, %	≤50	58	53	47
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥1,0	0,72	0,89	1,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,19	0,24	0,31
Рентабельність діяльності, %	*	7,0	9,9	14,1
Рентабельність активів, %	*	5,2	7,1	10,3

Рентабельність власного капіталу, %	*	9,8	12,6	17,9

У 2022 році показники ліквідності перебували нижче нормативних значень, що свідчить про напружений фінансовий стан у період початкової фази кризи. У 2023–2024 роках спостерігається поступове покращення ліквідності, що є результатом стабілізації грошових потоків та більш жорсткого контролю за оборотними коштами. З позиції антикризового управління, досягнення нормативних значень у 2024 році свідчить про перехід підприємства до фази фінансової стабілізації.

У 2022 році підприємство характеризувалося підвищеною залежністю від позикових коштів, що є типовим проявом кризового фінансування. У 2024 році коефіцієнт автономії досяг нормативного рівня, що свідчить про посилення фінансової незалежності та зниження довгострокових ризиків неплатоспроможності.

Фінансова стійкість визначає здатність підприємства підтримувати рівновагу між власними та залученими ресурсами.

Фінансова стійкість підприємства у 2022 році була низькою, що зумовлювало обмежену гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Зростання показників у 2023–2024 роках підтверджує позитивний вплив антикризових заходів, однак рівень стійкості все ще залишається чутливим до зовнішніх шоків.

Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів та результативність господарської діяльності.

Стійке зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та результативність антикризових управлінських рішень. Особливо показовим є зростання рентабельності власного капіталу, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

З позиції антикризового менеджменту, фінансовий стан ТОВ «Біркофф» у 2022–2024 роках еволюціонував від кризового до відносно стабілізованого. Покращення ліквідності, платоспроможності та рентабельності створює фінансові передумови для реалізації довгострокової антикризової стратегії,

однак збереження зовнішніх ризиків вимагає переходу від реактивного до превентивного управління.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Біркофф» функціонує в умовах тривалих кризових викликів, спричинених воєнними діями та економічною нестабільністю. Хоча підприємство демонструє ознаки поступової фінансової стабілізації, система управління потребує суттєвого вдосконалення з позицій антикризового підходу, що обґрунтовує необхідність розробки відповідних управлінських рішень у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОВ «БІРКОФФ»

Результати аналізу організаційно-економічного стану ТОВ «Біркофф», а також дані експертного опитування та анкетування персоналу свідчать, що кризові явища у діяльності підприємства мають комплексний характер і зумовлені поєднанням зовнішніх (воєнні дії, економічна нестабільність, логістичні обмеження) та внутрішніх (відсутність формалізованої стратегії, висока централізація управління, обмежене прогнозування) чинників.

Нами був проведений поглиблений аналіз позицій SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Біркофф» в контексті антикризового управління

1. Аналіз сильних сторін (Strengths) у системі антикризового управління. Сильні сторони ТОВ «Біркофф» формують базовий антикризовий потенціал підприємства, який дозволив йому зберегти операційну життєздатність у період 2022–2024 років. Наявність стабільного земельного банку та спеціалізація на зернових і олійних культурах забезпечують відносну передбачуваність виробничих процесів і мінімізують ризики різких структурних збоїв. У контексті антикризового управління це означає, що підприємство не потребує радикальної зміни профілю діяльності, а може зосередитися на оптимізації існуючих процесів.

Позитивна динаміка доходів і рентабельності у 2023–2024 роках свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов за рахунок тактичних управлінських рішень. З позиції проведених досліджень, саме фінансова стабілізація стала ключовим фактором, який дозволив уникнути глибшої кризи та створив фінансовий резерв для подальших антикризових перетворень.

Збереження кадрового ядра підприємства також є важливою сильною стороною. В умовах війни та міграційних процесів це знижує ризики втрати операційної компетентності й дозволяє реалізовувати антикризові заходи без суттєвих витрат на адаптацію нового персоналу. Однак потенціал цієї переваги

може бути реалізований повною мірою лише за умови підвищення якості внутрішніх комунікацій.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біркофф» в контексті антикризового управління

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Наявність стабільного земельного банку та збереження спеціалізації на зернових і олійних культурах	• Відсутність формалізованої антикризової стратегії
• Досвід роботи підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних дій	• Висока централізація управлінських рішень
• Поступове зростання доходів і рентабельності у 2023–2024 роках	• Недостатній рівень фінансового планування та прогнозування
• Збереження ключового кадрового ядра	• Зношеність частини матеріально-технічної бази
• Орієнтація на внутрішній ринок, що знижує експортні ризики	• Обмежене використання інструментів управління ризиками
• Можливість участі в державних і регіональних програмах підтримки АПК	• Недостатній рівень внутрішніх комунікацій у кризовий період
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Державні програми підтримки аграрного сектору (компенсація техніки, пільгові кредити)	• Тривалі воєнні дії та безпекові ризики
• Диверсифікація каналів збуту через прямі контракти з переробними підприємствами	• Висока цінова волатильність на аграрну продукцію
• Модернізація техніки та впровадження ресурсозберігаючих технологій	• Зростання вартості пального, добрив і матеріальних ресурсів
• Підвищення ролі фінансового планування та сценарного прогнозування	• Логістичні обмеження та залежність від окремих контрагентів
• Формування антикризової команди управління	• Нестабільність державної аграрної та податкової політики
• Оптимізація структури посівів з урахуванням ринкових ризиків	• Кадрові ризики та зниження мотивації персоналу

2. Аналіз слабких сторін (Weaknesses) як внутрішніх джерел кризових явищ.

Слабкі сторони підприємства мають системний характер і значною мірою формують внутрішню основу кризових процесів. Найбільш критичною слабкістю є відсутність формалізованої антикризової стратегії. У практичному вимірі це призводить до того, що управлінські рішення мають реактивний характер і не об'єднані єдиною логікою довгострокової стабілізації.

Висока централізація управлінських рішень, з одного боку, дозволяє швидко реагувати на окремі кризові ситуації, однак з іншого – обмежує гнучкість управління та знижує здатність підприємства адаптуватися до багатофакторних ризиків. На нашу думку, саме ця особливість управлінської моделі посилює залежність підприємства від суб'єктивного чинника та підвищує ймовірність управлінських помилок у кризових умовах.

Недостатній рівень фінансового планування і прогнозування обмежує можливості раннього виявлення кризових загроз. Відсутність сценарного підходу означає, що підприємство реагує на кризу постфактум, а не готується до неї заздалегідь. У поєднанні з обмеженим використанням інструментів управління ризиками це формує високий рівень внутрішньої вразливості.

3. Аналіз можливостей (Opportunities) як резервів антикризового розвитку.

Можливості, визначені у SWOT-аналізі, формують зовнішній контур антикризового розвитку ТОВ «Біркофф». Насамперед ідеться про державні та регіональні програми підтримки аграрного сектору, які можуть бути використані для модернізації матеріально-технічної бази та зниження фінансового навантаження на підприємство. З позиції антикризового управління, ці програми виступають інструментом зменшення інвестиційних ризиків у період нестабільності.

Диверсифікація каналів збуту та укладання прямих контрактів із переробними підприємствами створюють можливості зниження залежності від посередників і підвищення прогнозованості грошових потоків. На нашу думку саме стабілізація збуту є одним із ключових факторів довгострокової стійкості підприємства.

Важливою можливістю є також перегляд структури посівів з урахуванням ринкових ризиків. Оптимізація виробничого портфеля дозволяє зменшити вплив цінової волатильності та підвищити загальну ефективність використання ресурсів, що є критично важливим у кризових умовах.

4.. Аналіз загроз (Threats) у контексті антикризового реагування.

Загрози, з якими стикається ТОВ «Біркофф», мають переважно зовнішній характер і не можуть бути усунуті управлінськими рішеннями безпосередньо. Воєнні дії та безпекові ризики є домінуючим фактором нестабільності, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства – від логістики до кадрового забезпечення.

Цінова волатильність на аграрну продукцію та зростання вартості матеріальних ресурсів підвищують ризики втрати рентабельності, особливо для культур із низькою маржинальністю. З позиції антикризового управління, ці загрози потребують не усунення, а адаптації – через фінансове планування, диверсифікацію та підвищення операційної ефективності.

Нестабільність державної політики підтримки аграрного сектору також посилює невизначеність, що ускладнює довгострокове планування. Це підтверджує необхідність формування внутрішніх резервів стійкості, а не виключно орієнтації на зовнішню допомогу.

Узагальнюючи результати поглибленого SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Біркофф» перебуває у фазі керованої нестабільності, коли внутрішній потенціал підприємства дозволяє стримувати кризові явища, але відсутність системного антикризового управління обмежує можливості довгострокової стабілізації.

Отже, що ключовим завданням антикризової стратегії має стати трансформація слабких сторін у керовані процеси, а можливостей – у стійкі конкурентні переваги. Саме така логіка лежить в основі запропонованих нтикризових заходів і визначає стратегічні напрями підвищення стійкості ТОВ «Біркофф» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно проведених досліджень, антикризова стратегія ТОВ «Біркофф» має базуватися на адаптивно-відновлювальній моделі, яка поєднує:

- короткострокову фінансову стабілізацію;
- середньострокову структурну оптимізацію;
- довгострокове підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Ключовими принципами формування антикризової стратегії є превентивність, гнучкість, диверсифікація ризиків, поетапність реалізації та інтеграція інструментів фінансового, виробничого й організаційного управління.

На основі проведеного SWOT-аналізу та результатів діагностики кризових явищ запропоновано такі пріоритетні напрями антикризової стратегії:

- фінансова стабілізація та підвищення прогнозованості грошових потоків;
- оптимізація структури управління та зниження рівня централізації;
- модернізація матеріально-технічної бази з використанням державної підтримки;
- диверсифікація каналів збуту та зниження ринкових ризиків;
- підвищення ролі персоналу в антикризових процесах.

Згідно досліджень, нами було встановлено, що керівництву доцільно запровадити трирівневу систему фінансового планування (базовий, песимістичний і оптимістичний сценарії) з горизонтом планування до 2028 року.

Очікуваний ефект:

- зниження відхилень фактичних витрат від планових з 20 % до 8–10 %;
- підвищення керованості грошових потоків;

зменшення фінансових ризиків у кризових ситуаціях.

В умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків надмірна централізація управління створює додаткові бар’єри для швидкого реагування на кризові явища. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Біркофф» показав, що більшість операційних та частина фінансових рішень концентруються на рівні

директора підприємства, що уповільнює процес погодження та знижує гнучкість управління.

З огляду на це пропонується часткове делегування операційних і фінансових повноважень керівникам функціональних напрямів (виробництво, фінанси, логістика, збут) та впровадження системи регулярного кризового моніторингу.

1. Сутність запропонованої трансформації полягає у делегуванні повноважень. Пропонується:

- надати керівнику виробництва право самостійно ухвалювати рішення щодо оперативної зміни структури посівів у межах затвердженого бюджету;
- передати фінансовому менеджеру повноваження щодо управління короткостроковою ліквідністю та погодження операційних витрат у межах встановленого ліміту;
- закріпити за менеджером зі збуту право укладати короткострокові контракти без погодження з директором (у межах визначених цінових коридорів);
- сформувати систему ключових показників ефективності (KPI) для кожного функціонального напряму.

Таким чином, структура управління трансформується з жорстко централізованої до умовно-дивізіональної з елементами кризового контролінгу.

В умовах воєнної агресії та загальної економічної нестабільності система управління підприємством повинна базуватися не лише на стратегічному плануванні, а й на постійному оперативному контролі ключових параметрів його діяльності.

Проведений аналіз функціонування ТОВ «Біркофф» засвідчив, що на підприємстві відсутній формалізований механізм раннього виявлення кризових відхилень, що ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищує ризик фінансової дестабілізації.

У зв’язку з цим доцільним є впровадження комплексної системи кризового моніторингу, яка інтегрує оперативний, фінансовий та стратегічний рівні управління.

Запровадження щотижневих коротких оперативних нарад тривалістю 30–40 хвилин має стати інструментом швидкого реагування на поточні відхилення у виробничій та фінансовій діяльності. Регулярна комунікація між директором, керівником виробництва, фінансовим менеджером та менеджером із збуту дозволить своєчасно коригувати обсяги витрат, змінювати логістичні маршрути, адаптувати політику реалізації продукції до ринкових коливань. У кризових умовах саме часовий фактор визначає рівень втрат підприємства, тому скорочення періоду реагування на проблеми безпосередньо впливає на збереження фінансової стабільності.

Щомісячний аналіз фінансової стійкості повинен здійснюватися на основі системи ключових коефіцієнтів, зокрема показників ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності операційної діяльності та структури дебіторської заборгованості. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити негативні тенденції до їх переходу в кризову фазу. Регулярність фінансового моніторингу забезпечує перехід від реактивного управління до превентивного, що є принципово важливим у період воєнних ризиків та цінової волатильності аграрних ринків.

Квартальний перегляд ризиків має стратегічне значення для забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «Біркофф». У сучасних умовах загрози мають комплексний характер і охоплюють виробничі, фінансові, логістичні та безпекові аспекти. Формування карти ризиків із визначенням імовірності їх виникнення та сили впливу дозволяє систематизувати управлінські рішення та розробити сценарії реагування. Особливої уваги потребують воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, які можуть суттєво впливати на дохідність підприємства.

Ключовим елементом кризового моніторингу є впровадження системи внутрішніх антикризових індикаторів. До них доцільно віднести показники поточної ліквідності, частки дебіторської заборгованості у структурі доходу, рівня витрат на 1 гектар посівної площі, рентабельності окремих культур та забезпеченості матеріальними ресурсами. Встановлення граничних (критичних) значень для кожного показника дозволить оперативно ідентифікувати

небезпечні відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Таким чином, система індикаторів виступає своєрідним механізмом раннього попередження фінансових та виробничих криз.

Очікується, що впровадження комплексного кризового моніторингу сприятиме зниженню ймовірності фінансової дестабілізації підприємства на 15–20 %, скороченню втрат від неефективних управлінських рішень та підвищенню рентабельності діяльності в середньостроковій перспективі. Більш того, систематизація управлінської інформації створює підґрунтя для формування стабілізаційного резерву, що є критично важливим у період воєнної економіки.

На нашу думку, кризовий моніторинг повинен стати не тимчасовим заходом, а постійною складовою управлінської культури ТОВ «Біркофф». Саме інтеграція оперативного контролю, фінансового аналізу та стратегічного управління ризиками формує основу проактивної моделі антикризового управління, здатної забезпечити підприємству стабільність та конкурентоспроможність навіть в умовах глибокої економічної турбулентності.

На основі даних 2022–2024 років та використовуючи метод прогнозування з урахуванням управлінського фактору, очікуються такі зміни.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу оптимізації структури управління на діяльність ТОВ «Біркофф»

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	2028 (прогноз)	Відхилення 2028/2024
Середній час прийняття управлінського рішення	5 днів	4 дні	3,8 дні	–24 %
Рівень адміністративних витрат, % до доходу	11 %	9,8 %	9 %	–2 п.п.
Рентабельність діяльності	14,1 %	16,5 %	18,5 %	+4,4 п.п.
Оборотність оборотних коштів, обертів/рік	1,6	1,9	2,1	+31 %

Частка простроченої дебіторської заборгованості	18 %	14 %	10 %	–8 п.п.

Таблиця 3.2 відображає прогнозний вплив оптимізації структури управління на результати діяльності ТОВ «Біркофф» у середньостроковій перспективі. Аналіз наведених показників свідчить про системний позитивний ефект від часткового делегування повноважень та впровадження кризового моніторингу.

Передусім слід відзначити скорочення середнього часу прийняття управлінського рішення з 5 днів у 2024 році до 3,8 днів у 2028 році, що становить зменшення на 24 %. Уже у 2026 році цей показник прогнозується на рівні 4 днів. Така динаміка підтверджує підвищення оперативності управління, зменшення рівня бюрократизації та перерозподіл функцій від централізованої моделі до більш гнучкої, функціонально орієнтованої системи. Скорочення часу реагування на зміни ринкового середовища є особливо важливим для аграрного підприємства, діяльність якого характеризується сезонністю та високою залежністю від зовнішніх факторів.

Економічний ефект від скорочення часу прийняття рішень проявляється насамперед у зниженні непрямих втрат, пов’язаних із затримкою реакції на зміну цін на матеріально-технічні ресурси, сезонні коливання ринку та логістичні обмеження. Оперативна зміна постачальників дозволяє уникнути переплати за ресурси в періоди цінових піків, що, за розрахунками, дає змогу зменшити виробничі витрати на 1,5–2 % у структурі собівартості. Швидке коригування виробничих рішень (структури посівів, графіків реалізації) мінімізує ризики недоотримання доходу внаслідок несприятливих ринкових сигналів.

У грошовому вимірі запобігання втратам від затримок, що становлять орієнтовно 3–5 % сезонного прибутку, забезпечує економію в межах 0,3–0,5 млн грн щорічно. Таким чином, скорочення часу прийняття рішень має не лише

організаційне, а й безпосередньо фінансове значення, формуючи додатковий резерв фінансової стійкості підприємства.

Рівень адміністративних витрат у структурі доходу зменшується з 11 % у 2024 році до 9 % у 2028 році, тобто на 2 відсоткові пункти. Це свідчить про підвищення управлінської ефективності та оптимізацію витрат на управлінський персонал і супровідні процеси. Зниження частки адміністративних витрат при одночасному зростанні фінансових результатів підтверджує раціоналізацію організаційної структури та усунення дублювання функцій.

Підвищення гнучкості управлінської системи розглядається як один із ключових елементів антикризової стратегії, оскільки дозволяє підприємству швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Делегування повноважень у поєднанні з регулярним кризовим моніторингом створює умови для своєчасного виявлення ризиків та оперативного коригування управлінських рішень.

Зменшення впливу логістичних збоїв досягається через оперативне перепланування маршрутів постачання та реалізації продукції, що мінімізує витрати на зберігання та простої техніки. Швидке реагування на зміну валютного курсу дає змогу коригувати графіки закупівлі імпортних ресурсів та структуру контрактів, знижуючи валютні ризики. Своєчасний перегляд структури витрат дозволяє оптимізувати частку адміністративних і загальновиробничих витрат у доході підприємства.

Прогнозні розрахунки свідчать, що комплексна реалізація зазначених заходів забезпечить приріст чистого прибутку на 8–10 % щорічно після 2026 року. За умови збереження базової тенденції зростання доходу це означає додаткове збільшення фінансового результату на 0,8–1,2 млн грн у середньостроковій перспективі. Таким чином, підвищення адаптивності управління виступає інструментом не лише стабілізації, а й розвитку підприємства.

Рентабельність діяльності зростає з 14,1 % у 2024 році до 18,5 % у 2028 році, тобто на 4,4 відсоткові пункти. Такий приріст є суттєвим і свідчить про покращення співвідношення між витратами та результатами діяльності.

Підвищення рентабельності зумовлене не лише скороченням адміністративних витрат, а й підвищенням швидкості прийняття рішень, що дозволяє своєчасно коригувати виробничі плани, структуру посівів, політику збуту та управління витратами.

Оборотність оборотних коштів зростає з 1,6 обертів на рік у 2024 році до 2,1 обертів у 2028 році, що становить приріст на 31 %. Це означає більш ефективне використання ресурсів підприємства та прискорення циклу «виробництво – реалізація – надходження коштів». Підвищення оборотності безпосередньо пов’язане з впровадженням системи регулярного фінансового моніторингу та посиленням контролю за дебіторською заборгованістю.

Особливо показовою є динаміка частки простроченої дебіторської заборгованості, яка зменшується з 18 % у 2024 році до 10 % у 2028 році (–8 відсоткових пунктів). Це свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів та підвищення якості фінансового контролю. Зменшення простроченої заборгованості сприятиме зміцненню ліквідності підприємства та зниженню ризиків дефіциту обігових коштів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що прогнозні зміни мають комплексний характер і демонструють взаємопов’язаний позитивний ефект. Скорочення часу прийняття рішень формує основу для підвищення оперативності управління, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат, покращенню фінансової дисципліни та зростанню прибутковості. Отже, оптимізація структури управління ТОВ «Біркофф» є економічно доцільною та забезпечує підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

Комплексне впровадження заходів з оптимізації структури управління формує довгостроковий синергетичний ефект, який проявляється у покращенні основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

По-перше, прогнозується зростання доходу до 18–19 млн грн до 2028 року. Це обумовлено підвищенням ефективності використання ресурсів, скороченням непродуктивних витрат та покращенням оборотності оборотних коштів. Зростання доходу супроводжується стабілізацією рентабельності на рівні 18–19

%, що свідчить про якісні зміни у структурі витрат і результативності управлінських рішень.

По-друге, формування резервного фонду в розмірі не менше 10 % річного доходу є важливим елементом фінансової безпеки. Накопичення резервів дозволяє підприємству покривати можливі касові розриви, компенсувати тимчасове зниження доходів та інвестувати у модернізацію без залучення дорогих кредитних ресурсів. За прогнозного доходу 18–19 млн грн обсяг резервного фонду може становити 1,8–1,9 млн грн, що суттєво підвищує рівень фінансової автономії.

По-третє, зниження управлінських ризиків на 15–20 % досягається завдяки впровадженню системи внутрішніх антикризових індикаторів та регулярного моніторингу ключових показників (ліквідності, дебіторської заборгованості, витрат на 1 га, рентабельності культур). Це дозволяє своєчасно ідентифікувати негативні тенденції та запобігати їх трансформації у фінансову кризу.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер і забезпечують перехід підприємства від реактивної моделі управління до проактивної антикризової системи, що сприяє зміцненню його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової економічної безпеки.

Оптимізація структури управління є не просто організаційним заходом, а ключовим елементом антикризової трансформації підприємства. В умовах воєнної економіки виграють не ті підприємства, що мають найбільший ресурсний потенціал, а ті, які володіють більш гнучкою та швидкою системою прийняття рішень.

Для ТОВ «Біркофф» делегування повноважень і впровадження системного кризового моніторингу дозволить перейти від реактивної моделі управління до проактивної, що є стратегічно важливим для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

В умовах підвищеної турбулентності аграрного ринку та зростання вартості ресурсів одним із ключових напрямів підвищення стійкості ТОВ «Біркофф» є оновлення матеріально-технічної бази з використанням механізмів державної підтримки. Реалізація цього напряму передбачає участь

підприємства у державних і регіональних програмах стимулювання розвитку аграрного сектору, зокрема у програмах часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва та пільгового кредитування суб'єктів малого і середнього агробізнесу.

Орієнтовний обсяг інвестицій у модернізацію машинно-тракторного парку становить 2,5 млн грн. За умови отримання компенсації у розмірі до 25 % вартості придбаної техніки обсяг державної підтримки може скласти близько 0,6 млн грн, що зменшує фактичне навантаження на власні фінансові ресурси підприємства до 1,9 млн грн. Таким чином, застосування механізму співфінансування дозволяє скоротити потребу у залученні кредитних ресурсів та мінімізувати витрати на обслуговування боргу.

Економічний ефект модернізації проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямах.

По-перше, оновлення техніки забезпечує зниження витрат на ремонт і технічне обслуговування на 15–18 % за рахунок скорочення аварійних простоїв, оптимізації використання паливно-мастильних матеріалів та підвищення енергоефективності. За базового рівня витрат на утримання техніки, що становить у середньому 1,2–1,4 млн грн на рік, економія може досягати 0,18–0,25 млн грн щорічно.

По-друге, підвищення технічної оснащеності виробництва сприятиме зростанню продуктивності праці на 12–15 %. Це обумовлено скороченням тривалості польових робіт, зменшенням втрат урожаю через несвоєчасне виконання агротехнічних операцій та оптимізацією використання трудових ресурсів. У середньостроковій перспективі це забезпечить приріст валової продукції без пропорційного збільшення чисельності персоналу, що позитивно вплине на показники рентабельності.

Отже, модернізація матеріально-технічної бази із залученням державних програм виступає інструментом підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості підприємства, зменшуючи витратну складову та формуючи основу для подальшого зростання.

З метою зниження ринкових ризиків та підвищення стабільності грошових потоків доцільним є розширення каналів реалізації продукції. Наразі значна частка продукції підприємства реалізується через посередницькі структури, що знижує кінцеву маржу та підвищує залежність від кон’юнктурних коливань.

Запропонована стратегія передбачає налагодження прямої співпраці з локальними переробними підприємствами та укладання довгострокових контрактів із фіксованими або частково індексованими обсягами постачання. Такий підхід дозволяє забезпечити прогнозованість реалізації, скоротити логістичні витрати та мінімізувати ризики затримки платежів.

Економічний ефект диверсифікації каналів збуту полягає у зменшенні залежності від посередників та підвищенні частки прямої реалізації, що забезпечує приріст доходів на 8–10 % у середньостроковій перспективі. За прогнозного обсягу реалізації у 2026 році на рівні 18,9 млн грн це означає додаткове збільшення доходу на 1,5–1,9 млн грн, частина якого трансформується у чистий фінансовий результат. Крім того, стабілізація цін реалізації зменшує варіативність прибутковості та сприяє підвищенню фінансової передбачуваності діяльності.

Таким чином, диверсифікація збутової політики є важливим елементом антикризового управління, оскільки дозволяє знизити вплив зовнішніх ринкових шоків на результати діяльності підприємства.

Прогнозні розрахунки основних економічних показників діяльності ТОВ «Біркофф» здійснено з урахуванням реалізації комплексу антикризових заходів, оптимізації структури управління, модернізації матеріально-технічної бази та диверсифікації каналів реалізації продукції.

Таблиця 3.3

Прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ «Біркофф»

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	2028 (прогноз)
Дохід від реалізації, млн грн	15,6	18,9	22,5
Собівартість продукції, млн грн	13,4	15,5	17,6

Фінансовий результат, млн грн	2,2	3,4	4,9
Рентабельність діяльності, %	14,1	18,0	21,8
Чисельність персоналу, осіб	23	24	26

Зростання доходу від реалізації до 22,5 млн грн у 2028 році пояснюється одночасною дією кількох факторів: підвищення продуктивності праці, розширення каналів збуту, оптимізації виробничих витрат та покращення якості управлінських рішень. Темп приросту доходу у 2024–2028 роках становить понад 44 %, що свідчить про перехід підприємства до траєкторії стійкого розвитку.

Собівартість продукції зростає помірними темпами порівняно з доходом, що є результатом модернізації технічної бази та впровадження елементів ресурсозбереження. Частка витрат у доході поступово зменшується, що відображається у зростанні фінансового результату з 2,2 млн грн у 2024 році до 4,9 млн грн у 2028 році.

Рентабельність діяльності підвищується до 21,8 %, що свідчить про покращення структури витрат, ефективність управління оборотним капіталом та зростання маржинальності реалізації. Збільшення чисельності персоналу до 26 осіб має помірний характер і пов’язане із розширенням масштабів діяльності, водночас продуктивність праці зростає швидшими темпами, ніж кількість працівників.

Отже, прогнозні дані підтверджують, що реалізація запропонованої антикризової стратегії створює умови для переходу ТОВ «Біркофф» від фази стабілізації до фази стійкого економічного розвитку. Навіть за умов збереження загального рівня макроекономічної нестабільності підприємство формує внутрішні механізми адаптації, підвищує фінансову автономію та зміцнює конкурентні позиції на регіональному ринку.

Реалізація запропонованої антикризової стратегії ТОВ «Біркофф» має системний характер і спрямована не лише на подолання поточних кризових проявів, а й на формування довгострокової адаптивної моделі розвитку підприємства.

На нашу думку, ключовим результатом впровадження комплексу управлінських, фінансових та виробничих заходів стане підвищення рівня системної стійкості, що охоплює фінансову, організаційну, ринкову та стратегічну складові.

Підвищення фінансової незалежності підприємства відображатиметься у зростанні частки власного капіталу в структурі джерел фінансування, формуванні резервного фонду та зменшенні потреби у короткострокових позикових ресурсах. Завдяки зростанню прибутковості та оптимізації витрат

Таблиця 3.4

Оцінка впливу антикризової стратегії на показники стійкості ТОВ «Біркофф»

Напрям впливу	Ключовий показник	2024 (факт)	2028 (прогноз)	Очікувана динаміка	Характер впливу
Фінансова незалежність	Коефіцієнт автономії	0,48	0,62	+0,14	Зростання частки власного капіталу
	Частка позикового капіталу, %	52 %	38 %	–14 п.п.	Зниження боргового навантаження
Прогнозованість управління	Середній час прийняття рішень	5 днів	3,8 дні	–24 %	Підвищення оперативності
	Наявність формалізованої стратегії	відсутня	впроваджена	якісне покращення	Систематизація управління
Чутливість до зовнішніх шоків	Частка реалізації через одного посередника	60 %	35 %	–25 п.п.	Диверсифікація збуту
	Частка простроченої дебіторської заборгованості	18 %	10 %	–8 п.п.	Стабілізація грошових потоків
Конкурентні переваги	Рентабельність діяльності	14,1 %	21,8 %	+7,7 п.п.	Зростання ефективності
	Продуктивність праці, млн грн/працівника	0,68	0,87	+28 %	Підвищення результативності

підприємство зможе акумулювати внутрішні фінансові ресурси для самофінансування інвестиційних проєктів.

Це сприятиме зниженню фінансових ризиків і підвищенню коефіцієнта автономії, що є одним із ключових індикаторів стійкості в умовах макроекономічної нестабільності.

Підвищення прогнозованості управлінських рішень забезпечується впровадженням системи кризового моніторингу, регулярного фінансового аналізу та внутрішніх антикризових індикаторів. Формалізація процедур прийняття рішень, делегування повноважень та впровадження стратегічного планування дозволяють зменшити ситуативність управління і перейти до проактивної моделі реагування на ризики. У результаті скорочується часовий лаг між виникненням проблеми та управлінською реакцією, що підвищує ефективність функціонування підприємства.

Зниження чутливості до зовнішніх кризових шоків проявлятиметься у диверсифікації каналів збуту, оптимізації витратної структури та оновленні матеріально-технічної бази. Завдяки цьому підприємство зменшує залежність від окремих контрагентів, логістичних обмежень і коливань цін на ресурси. Стабілізація грошових потоків та зростання оборотності оборотних коштів формують додатковий «запас міцності», який дозволяє підприємству функціонувати навіть у разі посилення кризових явищ.

Формування довгострокових конкурентних переваг пов’язане з підвищенням продуктивності праці, покращенням якості продукції та зміцненням ділової репутації. Впровадження сучасних управлінських підходів та модернізація виробництва створюють передумови для розширення ринкової частки й підвищення інвестиційної привабливості підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, антикризова стратегія виступає інтегрованим механізмом підвищення стійкості ТОВ «Біркофф», трансформуючи підприємство з об’єкта зовнішніх впливів у суб’єкта активного управління ризиками та розвитком.

Запропоновані розрахунки свідчать, що реалізація антикризової стратегії забезпечує комплексне зміцнення позицій підприємства. Найбільший ефект

очікується у сфері фінансової стійкості та операційної ефективності, що формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку ТОВ «Біркофф» в умовах зовнішньої нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було всебічно проаналізовано теоретико-методологічні засади антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності та військових викликів, здійснено комплексну оцінку організаційно-економічного стану ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної антикризової стратегії його розвитку.

У першому розділі обґрунтовано сутність категорії «антикризове управління» як системи превентивних і реактивних управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію їх наслідків та забезпечення відновлення стійкого функціонування підприємства. Доведено, що в умовах військових дій та макроекономічної турбулентності антикризове управління набуває стратегічного характеру й трансформується з інструмента реагування на кризу в механізм забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено сучасним підходам до діагностики кризових явищ, зокрема аналізу ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, SWOT-аналізу та системі внутрішніх антикризових індикаторів.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Біркофф», визначено його спеціалізацію, ресурсний потенціал, структуру управління та канали реалізації продукції. Аналіз показників діяльності за 2022–2024 роки засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеного ризику, зумовленого воєнними діями, порушенням логістики, коливанням цін на ресурси та обмеженим доступом до фінансування. Виявлено ключові кризові прояви, зокрема відсутність формалізованої антикризової стратегії, високу централізацію управлінських рішень, недостатній рівень фінансового планування та обмежене використання інструментів управління ризиками. Результати анкетування працівників і експертного опитування керівного персоналу підтвердили необхідність систематизації антикризових заходів і переходу до більш гнучкої моделі управління.

У третьому розділі розроблено комплексну антикризову стратегію ТОВ «Біркофф», що передбачає оптимізацію структури управління, впровадження системи кризового моніторингу, модернізацію матеріально-технічної бази із залученням державних програм підтримки, а також диверсифікацію каналів реалізації продукції. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та здійснено прогноз основних фінансово-економічних показників до 2028 року. Згідно з розрахунками, очікується зростання доходу до 22,5 млн грн, підвищення рентабельності діяльності до 21–22 %, збільшення оборотності оборотних коштів і зниження частки простроченої дебіторської заборгованості. Запропоновані заходи дозволять скоротити час прийняття управлінських рішень на 20–25 %, знизити адміністративні витрати та сформувати резервний фонд як інструмент фінансової безпеки.

Проведене дослідження підтвердило, що системне впровадження антикризової стратегії сприятиме підвищенню фінансової незалежності підприємства, зменшенню його чутливості до зовнішніх шоків, підвищенню прогнозованості управлінських рішень та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід ТОВ «Біркофф» від фази адаптації до умов нестабільності до фази стійкого розвитку, що є особливо важливим у сучасних умовах воєнно-економічної кризи та трансформації аграрного сектору України.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

2. Балабанова Л.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2020. 384 с.

3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2021. 528 с.

4. Бойко В.В. Антикризові стратегії управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2022. №7. С. 34–40.

5. Бутенко Н.В. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.

6. Васильців Т.Г. Фінансова безпека підприємства: сутність та інструменти забезпечення. *Регіональна економіка*. 2021. №4. С. 25–33.

7. Верба В.А. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 295 с.

8. Герасименко О.М. Фінансові ризики та антикризові механізми управління. *Фінанси України*. 2022. №5. С. 48–55.

9. Гончарук А.Г. Діагностика кризового стану підприємства в умовах нестабільного ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 41–48.

10. Григор’єв Л.М. Управління ризиками підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 260 с.

11. Державна служба статистики України. Фінансові результати діяльності підприємств України у 2023 році : статистичний збірник. Київ, 2024. 176 с.

12. Державна служба статистики України. Соціально-економічне становище Вінницької області у 2024 році. Київ, 2025. 148 с.

13. Друкер П. Ефективне управління підприємством. Київ : Основи, 2020. 240 с.

14. Ємельянов О.Ю. Антикризове управління: сутність та інструменти реалізації. *Економіка розвитку*. 2021. №6. С. 27–34.

15. Захарченко В.І. Економіка підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 260 с.

16. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління в умовах нестабільності. Суми : Університетська книга, 2022. 340 с.

17. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічно орієнтована організація. Київ : Олімп-Бізнес, 2020. 416 с.

18. Коваленко О.В. SWOT-аналіз як інструмент антикризового управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. №9. С. 52–58.

19. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 440 с.

20. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 392 с.

21. Мазаракі А.А. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.

22. Мельник В.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №11. С. 36–42.

23. Олійник О.В. Фінансово-економічна оцінка кризового стану підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №8. С. 59–66.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2020. 608 с.

25. Портер М. Конкурентні переваги. Київ : Основи, 2021. 544 с.

26. Романенко О.Р. Управління ризиками в системі антикризового менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. №2. С. 54–61.

27. Савчук В.П. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 350 с.

28. Семенюк В.В. Роль фінансового контролю в антикризовому управлінні. *Інноваційна економіка*. 2022. №6. С. 39–45.

29. Соколюк С.Ю. Стратегічний розвиток підприємств в умовах кризи. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 368 с.

30. Стельмах Ю.В. Методи прогнозування фінансового стану підприємства. *Економічний простір*. 2021. №12. С. 24–31.

31. Верховна Рада України. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: https://zakon.rada.gov.ua

32. Міністерство економіки України. Стратегія економічної безпеки України. URL: https://www.me.gov.ua

33. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

34. World Bank. Enterprise Risk and Crisis Management. URL: https://www.worldbank.org

35. OECD. Business Resilience and Crisis Response. URL: https://www.oecd.org

36. European Commission. SME Resilience Strategy. URL: https://commission.europa.eu

37. Statista. Economic Instability and Business Performance. URL: https://www.statista.com

38. Liga.Business. Аналітика фінансової стійкості підприємств. URL: https://biz.liga.net

39. YouControl. Аналітика фінансового стану підприємств України. URL: https://youcontrol.com.ua

40. Офіційний сайт ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області. URL: https://birkoff.business-guide.com.ua/