

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування антикризової стратегії підприємства в умовах
глобальних викликів»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Фогел Карина Карлівна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1 Визначення основних понять та концептуальних засад антикризового управління підприємством.....	6
1.2 Сучасні підходи до формування антикризової стратегії підприємства ...	14
1.3 Методи діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризової стратегії.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	34
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»	34
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	43
2.3 Оцінка необхідності впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА РИНКУ	64
3.1 Ідентифікація глобальних викликів та їх вплив на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	64
3.2 Програма антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах глобальних викликів	74
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Тривала воєнна агресія проти України, що триває вже четвертий рік, спричинила масштабні трансформації в національній економіці та сформувала нові умови для функціонування українського бізнесу. Глобальні виклики – повномасштабна війна, інфляція, енергетична криза, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність валютного ринку – значно ускладнили діяльність підприємств реального сектору. У таких умовах виживання і розвиток бізнесу залежать від здатності компаній оперативно реагувати, адаптуватись і впроваджувати довгострокове стратегічне планування. Саме тому формування ефективної антикризової стратегії стає першочерговим завданням.

Управління підприємством в умовах кризи потребує комплексного підходу, який охоплює аналіз ризиків, раціоналізацію ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження цифрових рішень, забезпечення фінансової стійкості та побудову адаптивної системи управління. Зростає актуальність використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють не лише реагувати на кризові явища, а й запобігати їх виникненню шляхом аналітики, моделювання сценаріїв та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Питання формування антикризової стратегії вітчизняних підприємств висвітлено у працях численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, Лігоненко Л.О. досліджує розвиток інтелектуального антикризового управління в економіці знань, що потребує нових підходів до організації управлінської діяльності. Одношевна О., Міньковська А. та Саванчук Т. розглядають антикризове управління як важливий елемент економічної безпеки підприємств, особливо в умовах війни. Б.С. Ватченко та Р.С. Шаранов аналізують особливості антикризового менеджменту у воєнний період, підкреслюючи вплив зовнішніх загроз. Значний внесок у вивчення стратегічних підходів до кризового управління зробили також Гудзь О.Є., Єпіфанова І., Болотнов Д., Родченко В.В., Кара Н.І., Атаманчук З.А., Курицький В.Ю., які наголошують на важливості інтеграції антикризової стратегії у загальну систему стратегічного менеджменту.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у практичних інструментах для ефективного управління підприємством у період багатовекторної кризи. Особливої уваги заслуговують виробничі підприємства харчової галузі, зокрема ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке є важливим гравцем українського ринку молочної продукції. В умовах високої невизначеності, підприємство стикається з необхідністю оновлення стратегічних підходів до своєї діяльності з метою збереження ринкових позицій та забезпечення стабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка антикризової стратегії підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах глобальних викликів, спрямованої на підвищення його адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

визначити основні поняття та концептуальні засади антикризового управління підприємством;

дослідити сучасні підходи до формування антикризової стратегії підприємства;

проаналізувати методи діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризового управління;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

обґрунтувати необхідність впровадження антикризової стратегії на підприємстві;

ідентифікувати глобальні виклики та визначити їх вплив на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

розробити програму антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах глобальних викликів.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації антикризової стратегії підприємства з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені антикризовому управлінню, стратегічному менеджменту та економічній безпеці підприємств; використано також нормативно-правові акти України, що регламентують фінансову звітність, управління ризиками та корпоративне управління. Практичну частину дослідження сформовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод», аналітичних матеріалів, галузевих оглядів, експертних висновків; актуальні відомості отримано з відкритих онлайн-ресурсів.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили всебічний аналіз обраної теми. Зокрема, методи аналізу й синтезу використано для теоретичного узагальнення сутності антикризового управління; системний підхід – для вивчення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз; графічні та табличні методи – для візуалізації даних; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників у часовому та галузевому розрізі; моделювання – для розробки варіантів антикризових рішень.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою забезпечення його стійкого функціонування у кризових умовах, збереження кадрового потенціалу, оптимізації витрат, а також підвищення ефективності управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 91 сторінку, містить 19 таблиць, 32 рисунки, список джерел нараховує 62 найменування, додатків – 3.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Визначення основних понять та концептуальних засад антикризового управління підприємством

Антикризове управління підприємством є важливою складовою забезпечення стійкості та ефективності функціонування організацій у умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. У сучасному світі підприємства стикаються з численними викликами, серед яких глобальні економічні зміни, технологічні інновації, природні катастрофи та геополітичні напруження [6, с. 42].

Одним із найсерйозніших глобальних викликів є війна, яка вже понад 10 років триває в Україні, і має безпосередній вплив на економіку, підприємства та їх здатність до виживання на ринку. Війна, як особливий вид глобального виклику, вимагає від вітчизняних підприємств специфічних підходів до антикризового управління, зокрема розробки механізмів адаптації до нових умов, запобігання втратам і підтримки стабільності в кризових ситуаціях [7, с. 38].

У даному контексті важливо визначити основні поняття та концептуальні засади антикризового управління, що дозволяють ефективно реагувати на виклики, які виникають в умовах кризи та під час війни. Дослідженням різних аспектів антикризового управління підприємством присвятили свої роботи багато вчених, зокрема серед вітчизняних слід відмітити дослідження О.Є. Гудзя, А.О. Жадько, Б.С. Ватченка, Р.С. Шаранова, О. Одношевної, А. Міньковської, Т. Саванчука, Л.О. Лігоненка, О.Д. Стешенко, В.В. Масалигіної та інших, які досліджують сутність антикризового управління в контексті різних факторів.

Зокрема, Лігоненко Л.О. вивчає особливості переходу до економіки знань та процеси інтелектуалізації менеджменту, що обумовлюють суттєві зрушення в багатьох елементах системи антикризового управління, що і забезпечує в

комплексі нову якість цього виду управління – інтелектуальне антикризове управління [25, с. 169]. Автори Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. висвітлюють місце антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства в сучасних умовах, враховуючи фактор війни [33, с. 206].

Б.С. Ватченко і Р.С. Шаранов теж присвятили свою роботу виявленню особливостей антикризового менеджменту воєнного часу, порівнюючи фактори, аспекти та механізм дії традиційної кризи підприємства із кризою під час війни [7, с. 40]. Крім того, особливу роль автори відводять методам антикризового управління підприємства, які структурують та формують дієвий механізм антикризового менеджменту [6, с. 42-43].

Родченко В.В. вивчає підходи щодо побудови системного антикризового управління підприємством, приділяючи особливу увагу міжнародному аспекту, зокрема аналізуючи зарубіжні стратегії та інструменти, що дозволяють ефективно управляти кризовими ситуаціями в умовах глобалізації та змінного економічного середовища [40]. Н.І. Кара, З.А. Атаманчук та В.Ю. Курицький також використовують міжнародний досвід для формування практичного механізму антикризового управління діяльністю вітчизняних підприємств, адаптуючи перевірені світові практики до особливостей національної економіки, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах економічної нестабільності [20, с. 199-206].

Гудзь О. Є. [10], а також Єпіфанова І. та Болотнов Д. [14] досліджують стратегічний аспект управління підприємством, розглядаючи антикризову стратегію як частину фінансової стратегії організації, що спрямована на забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Автори акцентують увагу на необхідності інтеграції антикризового управління в загальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи специфіку зовнішнього середовища та внутрішні ресурси організації. Вони підкреслюють важливість адаптації фінансових і управлінських рішень до змін на ринку, а також роль ефективного використання фінансових інструментів для подолання кризових явищ.

Огляд сучасної наукової літератури дозволяє виділити кілька ключових дефініцій, які використовують вчені у своїх дослідженнях. Зокрема, криза – це період у фінансово-господарській діяльності підприємства, що характеризується суттєвими труднощами у виконанні основних бізнес-функцій і може призвести до значного зниження прибутковості (за оптимістичного сценарію), або банкрутства та ліквідації підприємства (у разі песимістичного сценарію). Даний період супроводжується високим рівнем фінансових і управлінських ризиків, що вимагає вжиття термінових антикризових заходів для відновлення стабільності та мінімізації негативних наслідків [33, с. 205-206].

Антикризове управління – це система розроблених і рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, спрямованих на стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства, з метою підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення його стійкості в умовах кризових явищ [10, с. 135]. Економічна безпека – це комплексна система способів, методів, прийомів та процедур, впроваджених у господарюючому суб'єкті для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів, охорони комерційної таємниці, розширення каналів збуту та збільшення виручки, що, в результаті, сприяє максимізації прибутку. Важливо зазначити, що кризові стани на підприємстві можуть виникати з різних причин. Детальну класифікацію кризових явищ представлено на рис. 1.1. [33, с. 206].

Представлена на рис. 1.1. класифікація розкриває особливості виникнення кризи через категоріальний розподіл явищ, які можуть спричинити кризу під час фінансово-господарської діяльності, враховуючи різновид впливу негативних факторів, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня економічної безпеки на підприємстві. Враховуючи це, своєчасне впровадження ефективного антикризового механізму, як елемента підвищення економічної безпеки, дасть змогу запобігти подальшому розвитку кризи та забезпечити стабільність господарської діяльності [28, с. 10-11].

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЧИН КРИЗОВИХ ЯВИЩ



ПРИРОДНІ (БІЛЬШ ПРИТАМАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВАМ)

- кліматичні коливання: нестабільний температурний режим, непередбачені (нетипові) опади, сильний вітер, проливні дощі чи засуха
- техногенні явища: землетруси, урагани, повені, сильна нетипова засуха чи, навпаки, тривалі проливні дощі, що призводять до суттєвих підтоплень

КАТЕГОРІЯ: ЗОВНІШНІ / ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ

- нестабільна ситуація в країні: зокрема військові дії, що чинять стрімкий занепад економіки
- неналагоджені канали збуту: особливо, якщо продукцію планують експортувати
- недобросовісність контрагентів
- стрімка зміна ситуації на ринку: через дисбаланс попиту і пропозиції
- неактуальний асортимент готової продукції: який не відповідає сучасним потребам
- недобросовісні (халатні, недобросовісні) працівники
- застаріле обладнання та устаткування
- слабкий відділ менеджменту, маркетингу та логістики

КАТЕГОРІЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЧИН КРИЗОВИХ ЯВИЩ

- суб'єктивні: пов'язані безпосередньо зі специфікою управління (людський фактор).
- об'єктивні: не пов'язані зі специфікою управління (залежать від ситуації на зовнішньому ринку).

Рисунок 1.1 – Класифікація кризових явищ в сучасних наукових джерелах
(складено автором на основі [33, с. 207; 38])

Криза на підприємстві, спричинена війною, є нетиповою для підприємницької практики, оскільки вона має довготривалий і «хронічний» характер, що суттєво відрізняє її від традиційних кризових явищ, з якими часто стикаються підприємства. Війна виступає як об'єктивний зовнішній чинник, наслідки якого надзвичайно складно, а іноді й неможливо повністю подолати. Криза, що виникає в умовах війни, виводить на перший план не лише фінансові втрати підприємства, але й серйозні загрози для безпеки працівників та збереження фізичних активів. У зв'язку з цим, доцільно ввести в науковий обіг

поняття «криза воєнного часу», яке відображає специфіку кризових процесів в умовах воєнних конфліктів. Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві зображена на рис. 1.2 [7, с. 39-40].



Рисунок 1.2 – Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу (складено автором на основі [7, с. 40; 46, с. 79-80])

Антикризовий механізм формується на основі сукупності своєчасних заходів, способів та процедур, які необхідно запровадити в діяльність господарюючого суб'єкта для виходу з кризового стану та забезпечення стабільності на всіх етапах фінансово-господарської діяльності [46, с. 77]. Антикризове управління стало невід'ємною складовою ведення вітчизняного бізнесу, особливо в умовах постійних економічних змін, що зумовлено такими аспектами, як: недостатня стабільність економічної ситуації, низька інвестиційна привабливість, високий рівень збитковості вітчизняних підприємств, а також масове закриття малого бізнесу і системні проблеми в окремих галузях.

Зокрема, можна констатувати серйозну кризу сільськогосподарських виробників, які стикаються з небезпеками, пов'язаними з роботою у полі, обмеженим доступом до ресурсів та неможливістю ефективно обробляти великі площі земель, а також занепадом молочного тваринництва тощо. Тому розробка та впровадження якісного антикризового механізму управління підприємством, який передбачає налагодження взаємодії різних структурних підрозділів, дозволить значно підвищити рівень функціонування економічної безпеки і стабільність організації в умовах економічних труднощів.

Класифікація антикризового управління, залежно від різновидів діяльності підприємства, представлена на рис. 1.3.

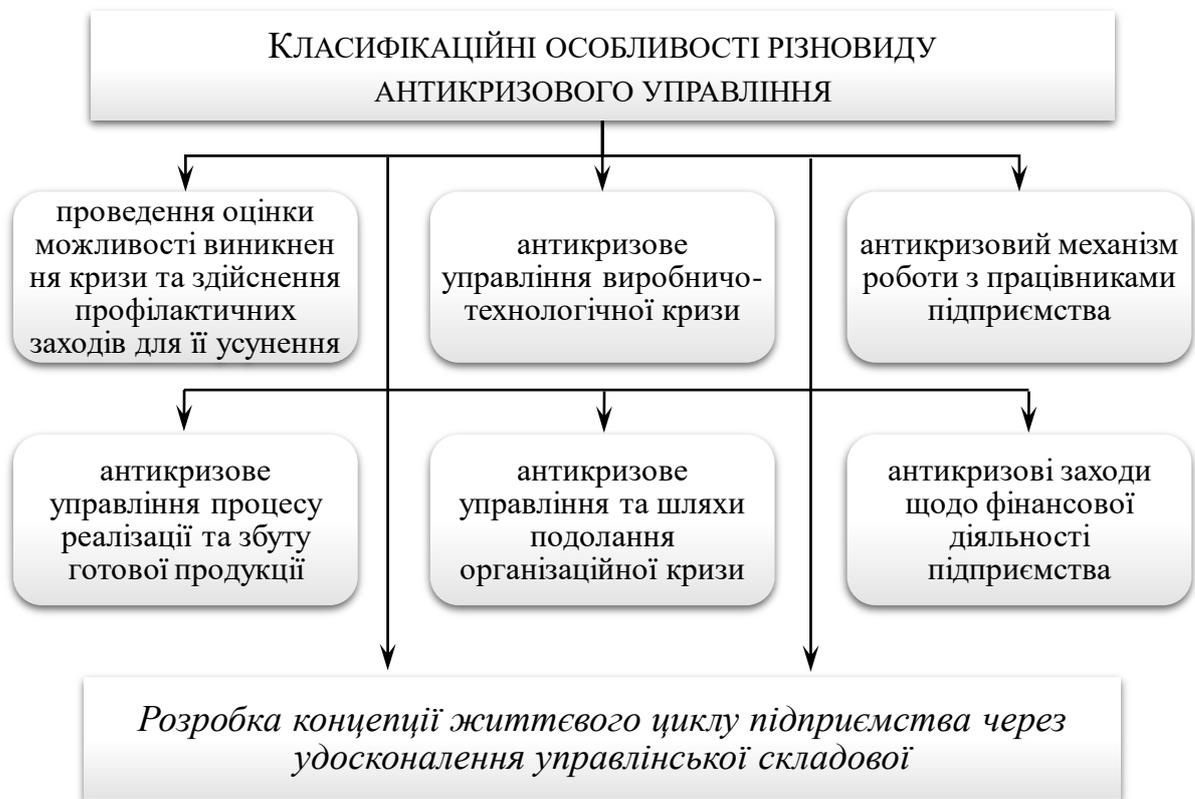


Рисунок 1.3 – Категоріальний різновид впровадження антикризового управління при стабілізації рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта (складено автором на основі [15; 33, с. 208])

Антикризове управління є багатofакторним процесом, який передбачає впровадження санаційних заходів на всіх рівнях організації, охоплюючи усі структурні підрозділи та виробничі ланки, про що можна резюмувати з рис. 1.3.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ, ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА



1. ОЦІНКА ФАКТИЧНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА:

- Прогноз розвитку кризового стану та його впливу на подальшу діяльність.
- Виявлення «слабких місць» на підприємстві.

2. ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ СПРИЧИНИЛИ РОЗВИТОК КРИЗОВОГО СТАНУ У ГОСПОДАРСТВІ:

- Недосконалість виробничо-технологічного процесу.
- Низький рівень розвитку системи менеджменту, маркетингу та логістики.
- Недостатня кваліфікація персоналу або їх невідповідність сучасним вимогам ведення діяльності.
- Генеральний управлінський персонал, який користується лише традиційною стратегією ведення бізнесу.
- Не налагоджені канали збуту, які б закривали потреби загальної виробничої потужності.

3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ:

- Оновлення виробничо-технологічної бази (закупка нового через кредитне забезпечення, реконструкція, модернізація та капітальний ремонт існуючого).
- Залучення на роботу нових працівників, чия кваліфікація відповідатиме вимогам сучасного ведення діяльності.
- При неможливості чи недоцільності залучення нових працівників — проведення поглибленого навчання по підвищенню кваліфікації існуючих працівників через семінари, вебінари, тренінги та практикуми.
- Комплексна модернізація стратегічного бачення ведення бізнесу генерального директорату з огляду на сучасні вимоги та тенденції.
- Реструктуризація відділу маркетингу та логістики.
- Пошук нових каналів збуту готової продукції чи надання послуг.
- Тотальний «Upgrade» політики реалізації готової продукції та/або надання послуг.

4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ:

- Аналіз дієвості рекомендованих заходів.
- Внесення поточних корективів, зважаючи на специфіку діяльності господарства.
- Розробка додаткових санаційних заходів для поліпшення діяльності та виходу з кризового стану.

Рисунок 1.4 – Механізм антикризового управління, як елемент виходу з кризового стану та підвищення рівня економічної безпеки підприємства (складено автором на основі [33, с. 209])

На етапі реалізації антикризової політики особливу увагу слід приділити всебічному аналізу сукупності звітних показників результативності діяльності, як за окремі періоди, так і в динаміці, що дозволяє глибше зрозуміти стан підприємства і вчасно виявити проблемні зони. Неминучою складовою цього процесу є створення антикризової групи або призначення антикризового менеджера, який, взявши на себе керівництво фінансово-господарською діяльністю підприємства, забезпечить ефективну реалізацію стратегії виходу з кризового стану. Важливо зазначити, що антикризовий менеджер (антикризова команда, група) – це висококваліфіковані фахівці, які мають значний досвід у роботі з підприємствами, що опинилися в кризі, та вимагають термінових заходів для подолання кризових явищ. З огляду на викладений матеріал, доцільно представити механізм антикризового управління як ключовий елемент зміцнення економічної безпеки господарюючого суб'єкта (рис. 1.4) [33, с. 209].

Таким чином, антикризове управління підприємством є важливим елементом забезпечення його стійкості та ефективності в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема під час війни та інших глобальних викликів. Підприємства повинні розробляти та впроваджувати комплексні стратегії, які враховують специфіку кризового стану та специфічні вимоги воєнного часу. Наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяють визначити ключові концептуальні засади, такі як інтеграція антикризового управління в загальну стратегію підприємства, використання перевірених міжнародних практик для адаптації до національних умов.

Ефективне антикризове управління включає своєчасне виявлення проблемних зон, застосування санаційних заходів і формування спеціалізованих антикризових команд, що здатні оперативного реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах війни особливо важливими є адаптаційні механізми, які дозволяють мінімізувати не тільки фінансові втрати, а й забезпечити безпеку персоналу і активів підприємства. Організація антикризового управління сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства та забезпечує його стабільне функціонування навіть у складних умовах економічної нестабільності та криз.

1.2 Сучасні підходи до формування антикризової стратегії підприємства

В умовах війни, глобальних викликів та міжнародної нестабільності українські підприємства опиняються в агресивному середовищі, яке характеризується постійними змінами та непередбачуваними обставинами. Таке середовище створює додаткові труднощі для стабільного розвитку підприємств, підвищує рівень економічних та політичних ризиків, а також знижує передбачуваність бізнес-процесів. Тому для забезпечення виживаності та конкурентоспроможності організацій в умовах криз необхідно розробляти та впроваджувати ефективну стратегію антикризового розвитку, яка стане невід'ємною частиною загальної фінансової стратегії підприємства.

Формування такої стратегії передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на фінансову стабільність організації. Антикризовий підхід має бути спрямований на своєчасне виявлення потенційних загроз, мінімізацію фінансових та операційних втрат, а також на адаптацію бізнесу до швидко змінюваних умов. Інтеграція антикризового управління у фінансову стратегію дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, а також оптимізувати процеси планування та прийняття управлінських рішень. Такий підхід не лише дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічній ситуації, але й сприяє збереженню та розвитку конкурентних переваг у середовищі невизначеності. Важливим аспектом є також забезпечення стабільності в умовах високих ризиків, зокрема, через створення резервів для реагування на екстремальні ситуації, які можуть виникнути як внаслідок зовнішніх загроз, так і через внутрішні проблеми підприємства [10, с. 4].

Внесок зарубіжних і вітчизняних вчених у розробку методологічних та прикладних засад антикризового управління підприємствами є досить значним. Дослідження І. Ансофа, Е. Альтмана, А. Войчак, В. Дергачової, П. Друкера, Є. Короткова, Л. Лазоренко, С. Легомінової, П. Стецюка, А. Томпсона, Т. Таффлера, М. Хаммера та інших охоплюють широкий спектр аспектів – від діагностики кризового стану до стратегій подолання криз. Праці цих науковців стали основою

для подальших наукових розробок і практичних рекомендацій, що допомагають підприємствам ефективно реагувати на економічні, соціальні та політичні виклики [10, с. 4-5].

У наукових публікаціях представлено кілька підходів до змістовного наповнення стратегії антикризового управління. Зокрема, Побережний О.О. підкреслює необхідність формування стратегії антикризового управління в контексті проактивної поведінки, на протипагу домінуючій реактивній позиції, що дозволяє керівництву подолати обмеження управлінської раціональності та забезпечити ефективне реагування на кризові явища [37]. Король В. обґрунтовує, що формування стратегії антикризового управління повинно відбуватися в рамках довгострокового напрямку розвитку підприємства. Реалізація цього напрямку стає можливою завдяки сукупності методів досягнення генеральної мети, що базуються на дотриманні інтересів суб'єктів антикризового управління та орієнтирах політики функціонування і розвитку підприємства [21].

Окремі науковці вважають, що в контексті антикризового управління стратегія є ключовим інструментом для розв'язання суперечності, яка виникає між посиленням впливу кризоутворюючих факторів у процесі розвитку кризового стану та обмеженістю ресурсів, які підприємство здатне мобілізувати для ефективної протидії кризі [49, с. 216]. Брінь П. та Черпак А. пропонують спрямувати пріоритети антикризової стратегії на ідентифікацію параметрів, які забезпечують розробку комплексу альтернативних управлінських рішень для вирішення протиріч кризового процесу, що передбачає врахування розбалансованості цілей підприємства, наявних ресурсів та динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів [5, с. 95].

Сутнісні аспекти стратегії антикризового управління, як ключового інструмента, визначаються такими характеристиками: обмеженість за строками реалізації (від одного до трьох років); пріоритетність в ієрархії стратегій; підвищені вимоги до результативності виконання через масштабність змін; звужена функціонально-цільова спрямованість антикризового інструментарію з чітко визначеними об'єктами впливу; орієнтація на максимально ефективне

використання внутрішнього потенціалу та резервів підприємства; а також адаптивний характер стратегії, спрямований на реагування на змінні умови [12, с. 49].

Формування стратегії антикризового управління підприємства можливе лише за умови його стратегічної орієнтованості, що надає підприємству низку переваг, які представлені на наступному рис. 1.5



Рисунок 1.5 – Переваги стратегічної орієнтованості підприємства в сучасних умовах (складено автором на основі [45, с. 112])

Необхідність розробки стратегії антикризового управління на підприємствах зумовлена кількома факторами: по-перше, зростання темпів деформаційних коливань значно перевищує можливості адекватної реакції підприємств; по-друге, існує неспроможність своєчасного прийняття управлінських рішень, спрямованих на реагування на кризові ситуації; по-третє, спостерігається нарощення частоти непередбачуваних кризових процесів, що не відповідають типовій діяльності підприємства [10, с. 6].

Загальна економічна криза, а також зниження платоспроможності як населення, так і підприємств, спричинили скорочення кількості прибуткових підприємств та зростання числа збиткових. Як свідчать результати досліджень,

існуючі стратегії більшості підприємств не відповідають сучасним економічним викликам, а значна частина з них не вживає необхідних антикризових заходів, спрямованих на ліквідацію або мінімізацію кризових явищ. Окрім того, спостерігається падіння якості послуг та товарів, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств і обсяги їх фінансових потоків.

Ключові принципи, на яких повинна ґрунтуватись стратегія антикризового управління підприємств представлена на наступному рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Принципи побудови стратегії антикризового управління підприємств в сучасних умовах (складено автором на основі [3, с. 138-139; 62, с. 141-142])

Формування стратегії і обґрунтування стратегічного набору антикризового управління підприємств доцільно здійснювати за блоками (рис. 1.7).

Завдання та орієнтири виступають відправною точкою для розробки заходів, планування, мотивації та контролю за реалізацією стратегії антикризового управління на підприємстві. Кожне підприємство повинно чітко структурувати ієрархію своїх завдань та орієнтирів при формуванні стратегії антикризового управління. Завдання та орієнтири вищого рівня спрямовані на досягнення стратегічних цілей і дозволяють оцінювати вплив поточних управлінських рішень на ці стратегічні орієнтири. Завдання та орієнтири

нижчого рівня визначають короткострокову та середньострокову стратегію, сприяючи виконанню завдань та досягненню орієнтирів вищого рівня. Короткострокові завдання та орієнтири фіксують індикатори діяльності та очікувані результати, які повинні бути досягнуті у найкоротші терміни.

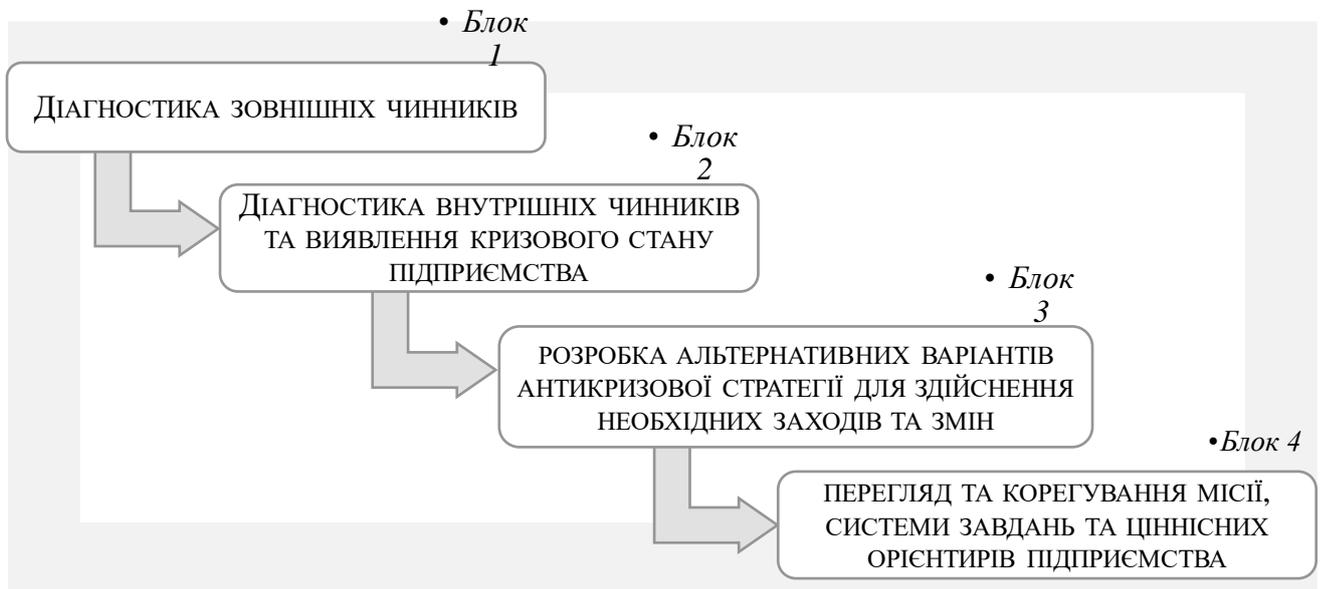


Рисунок 1.7 – Процес формування стратегії антикризового управління підприємств в сучасних умовах (складено автором на основі [10, с. 7])

Формування стратегії антикризового управління повинно відповідати низці ключових вимог: відповідність стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність та гнучкість реагування на нові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства; можливість кількісної та якісної оцінки результатів і параметрів антикризових заходів; чіткість і конкретність завдань для виконавців [27, с. 173-174]. Фактично, процес розробки стратегії антикризового управління обумовлений низкою факторів, серед яких: масштаб кризи, розмір самого підприємства чи галузі, вплив зовнішнього середовища та його факторів, а також рівень компетентності керівника та працівників підприємства.

Технологія формування стратегії антикризового управління повинна включати розробку мотиваційних механізмів, які сприяють активному залученню працівників до подолання кризових явищ, а також формування технологічних, організаційних і фінансових моделей діяльності підприємства в

умовах кризи. Дані моделі повинні орієнтуватися на оптимізацію виробничих процесів, підтримку фінансової стабільності та безперервність функціонування підприємства.

Формування стратегії антикризового управління залежить від кількох ключових чинників: організаційного дизайну, який визначає структуру та взаємодію підрозділів підприємства; стилю та моделі управління, які забезпечують гнучкість і швидкість реагування на кризові явища; корпоративної культури, що підтримує згуртованість колективу в умовах стресу; компетенцій підприємства, що дають змогу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища; а також ресурсів підприємства, які визначають можливості для реалізації антикризових заходів.

Система заходів щодо формування стратегії антикризового управління підприємства включає елементи, представлені на наступному рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Система заходів щодо формування стратегії антикризового управління підприємств в сучасних умовах (складено автором на основі [10])

Цифрові технології, що інтенсивно розвиваються останніми роками, значно сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств, однак їх впровадження вимагає суттєвих змін в управлінських підходах, організаційних структурах та комунікаційних процесах. У контексті формування стратегії антикризового управління це передбачає адаптацію існуючих управлінських моделей до нових умов, що забезпечують оперативну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні виклики підприємства.

Впровадження цифрових інструментів, зокрема систем управління маркетингом, продажами, сервісом, обліковими даними та комунікаціями, дозволяє підприємствам ефективно збирати, аналізувати інформацію, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення для мінімізації наслідків кризових ситуацій. Однак для реалізації цих можливостей необхідна трансформація організаційної структури підприємства, зміцнення корпоративної культури, орієнтуючи її на інноваційність, гнучкість та партнерство, а також підвищення кваліфікації персоналу для ефективного використання новітніх технологій.

Згідно з дослідженнями ESG, замовленими компанією Dell EMC, 95% великих підприємств не відповідають вимогам сучасного цифрового бізнесу, а 71% з них визнають, що без цифрової трансформації вони втрачають конкурентоспроможність. Підприємства, які успішно здійснили цифрову трансформацію, в 7 разів частіше вважають цифрові технології джерелом конкурентної переваги та вигоди, а 96% з них змогли перевиконати свої плани з доходів майже вдвічі. Натомість 12% підприємств продовжують використовувати застарілі інформаційні технології, 42% демонструють певний прогрес в ІТ-трансформації, проте впровадження сучасних технологій дата-центрів залишається обмеженим, а 41% підприємств модернізують свої дата-центри та методи доставки ІТ-послуг. Лише 5% компаній активно йдуть у ногу з цифровими змінами. У сучасних умовах, з огляду на потребу постійного доступу керівників підприємств до інтернету (концепція Access Anytime and Anywhere), бездротові мережі набули значного розвитку [10, с. 9].

Протягом наступного десятиліття управлінські та бізнес-технології зазнають більш суттєвих змін, ніж за попередні 100 років. Технологія "Інтернет речей" незабаром радикально змінить способи діяльності підприємств і вимагатиме перегляду основних управлінських функцій. Економіка за запитом стане новою, орієнтованою на клієнта моделлю взаємодії між бізнесом і споживачем. Вітчизняні компанії все більше використовують технологію HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дає можливість обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що є критично важливим аспектом для розробки

стратегії антикризового управління. Бізнес-рішення, що ґрунтуються на таких технологіях, стають все більш точними і відповідними до сучасних вимог. Метою цифрової трансформації організаційних процесів антикризового управління є впровадження довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що включає активізацію інноваційного розвитку та перехід до нових, більш ефективних робочих процесів [10, с. 10].

Отже, обґрунтування конкретного варіанту впровадження стратегії антикризового управління повинно базуватися на інноваційних підходах, спрямованих на активізацію технологічної модернізації та розвитку підприємства, з урахуванням його економічного потенціалу та внутрішніх можливостей. Варто зазначити, що в практиці антикризового управління для виведення підприємств із кризового стану сформовано основні методи (рис. 1.9), які сприяють ефективному подоланню кризових ситуацій.

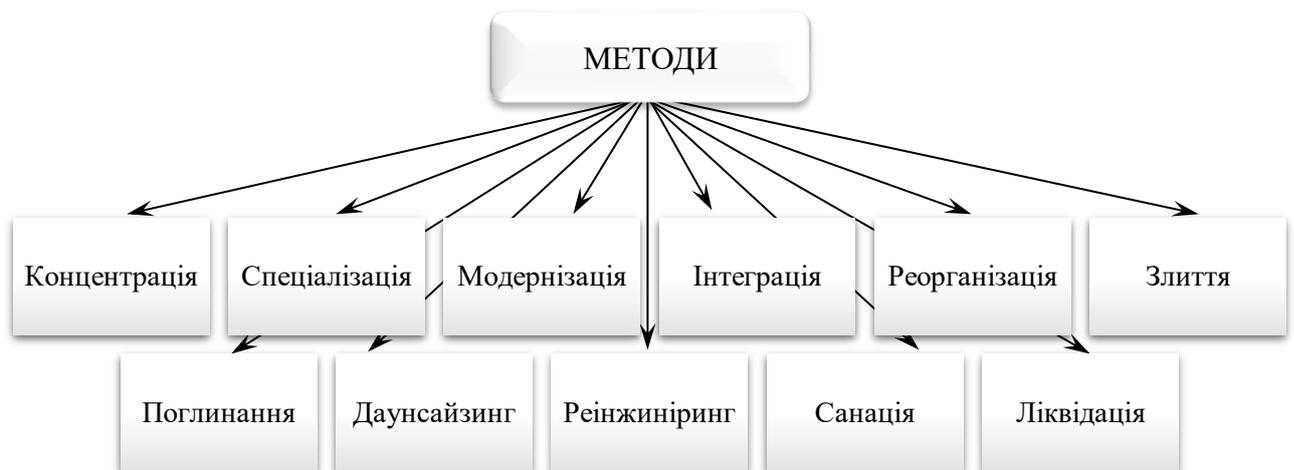


Рисунок 1.8 – Методи виведення підприємств із кризового стану в сучасних умовах (складено автором на основі [41, с. 163-164])

З вище сказаного можна виділити основні підходи до формування антикризової стратегії підприємства в сучасних умовах (рис. 1.9).

Таким чином, формування стратегії антикризового управління підприємствами в сучасних умовах потребує комплексного підходу, що передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на стабільність і розвиток організації. В умовах постійних змін та

непередбачуваних обставин, характерних для кризових явищ, важливим є своєчасне реагування на зміни в економічному та політичному середовищі, а також здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових умов.



Рисунок 1.9 – Основні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством в сучасних умовах (складено автором на основі [3; 10; 27; 41; 45; 62])

До основних підходів антикризового управління відносяться: проактивний підхід (полягає в попередженні криз); довгострокова орієнтація (передбачає розробку стратегії для майбутнього розвитку); мінімізація втрат (скерована на зниження фінансових та операційних ризиків); адаптація до змін (полягає в швидкій та ефективній реакції на зовнішні умови); інтеграція з фінансовою стратегією (включає оптимізацію ресурсів і прийняття обґрунтованих рішень);

системний підхід (передбачає комплексне вирішення кризових ситуацій з урахуванням усіх аспектів діяльності); багатоваріантність рішень (забезпечує наявність кількох альтернативних стратегій для гнучкої реакції); організаційна гнучкість (полягає в швидкій адаптації структури та процесів до нових умов); використання резервів (направлене на максимально ефективне використання наявних ресурсів); цифрові технології (сприяють оптимізації процесів та прогнозуванню ризиків за допомогою інновацій). Впровадження антикризових стратегій дозволяє зберегти конкурентоспроможність, знизити ризики і забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть в умовах високої невизначеності.

1.3 Методи діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризової стратегії

Фінансовий стан підприємства є важливим індикатором його здатності до подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільності в умовах економічної невизначеності. Для його характеристики в економічній літературі часто використовуються такі критерії, як фінансова стійкість, платоспроможність, кредитоспроможність та прибутковість, що є основою для визначення ефективності антикризових стратегій підприємства [9, с. 220].

Фінансова стійкість відображає здатність підприємства підтримувати розвиток на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності, що особливо важливо в умовах кризи, коли підприємства повинні мати достатній рівень фінансової гнучкості для швидкої адаптації до змінюваного середовища. Фінансова стійкість дозволяє мінімізувати ризики банкрутства та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Систему для оцінки фінансової стійкості кожний суб'єкт підприємницької діяльності обирає індивідуально, виходячи з особливостей своєї діяльності, розміру підприємства, галузевої специфіки, а також зовнішніх умов, таких як

економічна ситуація, податкові вимоги, ринкова кон'юнктура тощо. Вибір конкретних показників для оцінки фінансової стійкості залежить від стратегічних цілей, внутрішньої політики підприємства, а також від того, які аспекти фінансової діяльності є найбільш важливими для даного бізнесу. Типовий перелік показників представлений в табл. 1.1 [55, с. 623].

Таблиця 1.1 – Основні відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємств (складено автором на основі [26, с. 460; 55, с. 623])

Показник	Економічний зміст	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової автономії	Характеризує частку власного капіталу у загальних джерелах фінансування	$\Phi 1: 1495 / 1900$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансового ризику	Відображає співвідношення позикових власних коштів, яке впливає на ризик банкрутства	$\Phi 1: (1595 + 1695 + 1700) / 1495$	< 1
Коефіцієнт фінансової стабільності	Співвідношення власного капіталу та позикового капіталу	$1495 / (1595 + 1695 + 1700)$	≥ 1
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Визначає частку довгострокових зобов'язань у загальному обсязі зобов'язань	$\Phi 1: 1595 / (1495 + 1595)$	Зниження
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Визначає частку поточних зобов'язань у загальному обсязі	$\Phi 1: 1695 / (1595 + 1695 + 1700)$	Ріст
Коефіцієнт страхування бізнесу	Характеризує частку резервного капіталу в балансі	$\Phi 1: 1415 / 1900$	Ріст
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Частка основних засобів, інвестиційної нерухомості та запасів у загальній валюті балансу	$(1010 + 1015 + 1020 + 1100 + 1110) / 1300$	Ріст
Коефіцієнт нагромадження амортизації	Відношення зносу основних засобів і нематеріальних активів до їх первісної вартості	$(1012 + 1002) / (1011 + 1001)$	Зниження
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оцінює здатність підприємства маневрувати власними коштами	$\Phi 1: (1495 - 1095) / 1495$	$> 0,1$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Визначає здатність покрити запаси власними оборотними коштами та розпочати новий операційний цикл	$\Phi 1: (1495 - 1095) / (1100 + 1110)$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт покриття відсотків	Характеризує потенційну можливість підприємства погасити позику	$\Phi 2: (2290 + 2250) / 2250$	> 1

Для оцінки наявності джерел фінансування запасів визначають три основні показники (табл. 1.2). Даним показникам, які характеризують наявність джерел

фінансування запасів, відповідають відповідні індикатори забезпеченості запасів відповідними джерелами їхнього фінансування (рис. 1.10). Норми визначення типу фінансової стійкості та результати розрахунків подані у наступній табл. 1.3 [26, с. 459].

Таблиця 1.2 – Абсолютні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах (складено автором на основі [26, с. 457-458])

Назва показника	Формула	Економічний зміст
Наявність власних коштів (В)	$1495 + 1520 + 1525 - 1095$	Визначається як різниця між власним капіталом і необоротними активами
Наявність власних та довгострокових коштів (робочий капітал) (ВД)	$1495 + 1520 + 1500 + 1510 + 1515 + 1665 - 1095$	Визначається збільшенням показника наявності власних коштів на суму довгострокових зобов'язань
Наявність загальних коштів (ЗК)	$1495 + 1520 + 1500 + 1510 + 1515 + 1665 + 1600 - 1095$	Визначається збільшенням показника наявності власних та довгострокових коштів на суму короткострокових кредитів банків

Для характеристики фінансового стану на підприємстві розглядають чотири типи фінансової стійкості. Зокрема, абсолютна фінансова стійкість, коли власні кошти повністю покривають запаси та витрати підприємства – означає, що підприємство не залежить від кредиторів, і його оборотні активи формуються виключно за рахунок власних коштів, що є рідкісною ситуацією. Такий тип стійкості вважається малоймовірним для реального бізнесу, оскільки компанії часто використовують зовнішні джерела фінансування.

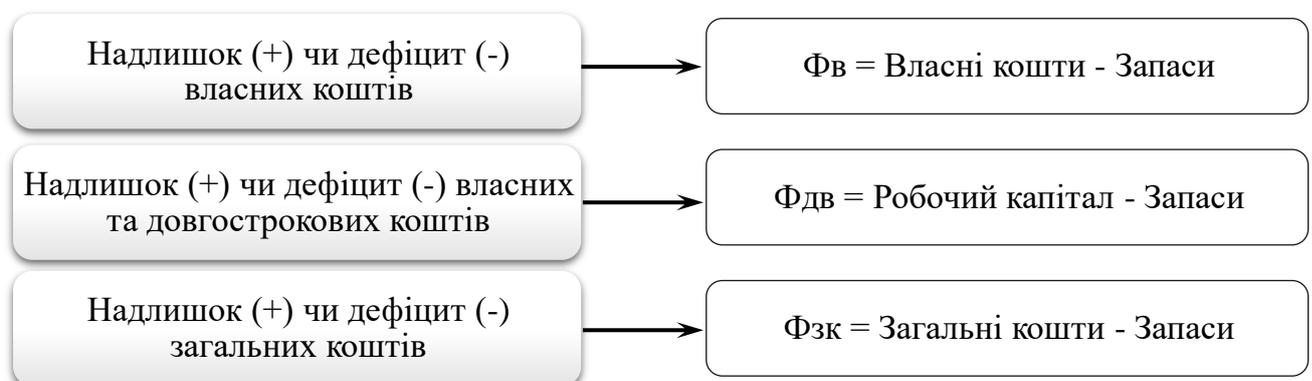


Рисунок 1.10 – Показники забезпеченості запасів джерелами фінансування в сучасних умовах (складено автором на основі [26, с. 458])

Нормальна фінансова стійкість, коли запаси і витрати покриваються власними коштами та довгостроковими позиченими коштами – це типова та бажана ситуація для підприємства, яка дозволяє балансувати між власними та позиковими ресурсами для ефективного управління фінансами.

Таблиця 1.3 – Показники за типами фінансової стійкості підприємства (складено автором на основі [26, с. 459])

Показник	Типи фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійке становище	Кризове становище
Достатність власних коштів	$\Phi_v \geq 0$	$\Phi_v < 0$	$\Phi_v < 0$	$\Phi_v < 0$
Достатність власних і довгострокових залучених коштів	$\Phi_{vd} \geq 0$	$\Phi_{vd} \geq 0$	$\Phi_{vd} < 0$	$\Phi_{vd} < 0$
Достатність загальних коштів	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} < 0$

Нестійке фінансове становище, коли запаси і витрати покриваються власними коштами, довгостроковими позиками та короткостроковими кредитами. Підприємство стикається з порушенням платоспроможності, але має потенціал для відновлення через поповнення власних коштів, зниження дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів. Фінансова нестійкість допускається за умови, що обсяг короткострокових позик не перевищує вартість запасів. І кризовий фінансовий стан, коли запаси і витрати не покриваються усіма джерелами фінансування. Підприємство знаходиться на межі банкрутства, оскільки його фінансові активи не здатні покрити навіть поточні зобов'язання та прострочені кредити [26, с. 459].

Платоспроможність підприємства – є визначальним фактором його здатності своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями. У кризових умовах стан платоспроможності набуває особливої важливості, оскільки її погіршення може призвести до серйозних фінансових труднощів і навіть до банкрутства підприємства. Тому стратегічне управління повинно включати механізми, що

дозволяють своєчасно реагувати на фінансові труднощі, забезпечуючи необхідні ресурси для погашення поточних зобов'язань [2].

Основними ознаками платоспроможності є наявність у достатньому обсязі грошей на розрахунковому рахунку; відсутність простроченої кредиторської заборгованості та позик, не погашених вчасно; безперебійність платежів у визначені строки. У залежності від того, якими видами платіжних засобів підприємство має можливість здійснити оплату своїх поточних зобов'язань, визначаються три рівні платоспроможності [56, с. 146-147]:

грошова – характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності;

розрахункова – характеризується коефіцієнтом швидкої ліквідності;

майнова – характеризується коефіцієнтом загальної ліквідності.

Основні показники оцінювання платоспроможності підприємства відображені в наступній табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Відносні показники оцінювання платоспроможності підприємства (складено автором на основі [32, с. 418])

Показник	Економічний зміст	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Оцінює частину поточних зобов'язань, яка може бути погашена лише грошима і поточними фінансовими інвестиціями.	$\Phi 1: (1160 + 1165) / 1695$	$\geq 0,2$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Визначає, яку частину зобов'язань можна погасити за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості – її якість впливає на результат.	$\Phi 1: (1160 + 1165 + 1125 + 1190) / 1695$	$\geq 0,7$
Коефіцієнт загальної ліквідності	Відображає загальний рівень ліквідності підприємства, визначаючи співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань.	$\Phi 1: 1195 / 1695$	$\geq 1,0$

Кредитоспроможність підприємства є важливою складовою стратегії антикризового управління, оскільки вона визначає здатність підприємства отримувати кредити та своєчасно їх погашати. У періоди економічної нестабільності можливість залучення фінансових ресурсів через кредитні інструменти може стати вирішальним фактором для забезпечення ліквідності та

стабільності підприємства [9, с. 221].

Прибутковість діяльності підприємства є показником його економічної ефективності, що відображає спроможність генерувати дохід і забезпечувати зростання. У кризових умовах важливо, щоб підприємство не лише зберігало, а й збільшувало свою прибутковість, орієнтуючись на оптимізацію витрат та поліпшення операційної ефективності. Крім того, стратегічне антикризове управління повинно враховувати ліквідність балансу підприємства, що визначає його здатність покривати зобов'язання активами, які можна швидко конвертувати в гроші. Ліквідність є важливою для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах непередбачуваних кризових ситуацій [44, с. 266].

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства можуть бути використані наступні методи. Зокрема, для прогнозування й аналізу фінансової стійкості підприємства використовують коефіцієнт стійкості Бівера, що розраховується за формулою (1.1) [56, с. 176]:

$$\text{коеф. Бівера} = \frac{\text{ЧП} + \text{А}}{\text{ЗА}}, \quad (1.1)$$

де ЧП – фінансовий результат підприємства після сплати податків; А – амортизація; ЗА – сума всіх активів підприємства, як оборотних, так і необоротних.

Значення коефіцієнта Бівера, що розраховується через чистий прибуток і амортизацію, є індикатором фінансової стійкості підприємства. Однак конкретне значення цього коефіцієнта може варіюватися залежно від галузі, розміру підприємства та інших факторів. У загальному випадку [56, с. 178]:

коефіцієнт Бівера $\geq 0,2$ вважається нормальним і свідчить про здатність підприємства генерувати достатні грошові потоки для покриття своїх зобов'язань. Це означає, що підприємство в змозі стабільно функціонувати та справлятися з фінансовими труднощами.

коефіцієнт Бівера $< 0,1$ може вказувати на погіршений фінансовий стан підприємства, недостатню ліквідність і високий ризик фінансових проблем або

навіть банкрутства.

Наступні методи діагностики включають прогностичні моделі банкрутства підприємства. Одним із таких є показник платоспроможності Конана і Гольдера, що розраховується за формулою [44, с. 266]:

$$Z_{\text{КГ}} = 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (1.2)$$

де X_1 – частка дебіторської заборгованості та коштів у валюті балансу; X_2 – частка постійного капіталу у загальній вартості пасивів; X_3 – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації; X_4 – відношення витрат на персонал до величини доданої вартості; X_5 – відношення валового прибутку до величини позикового капіталу.

Модель Спрінгейта – орієнтована на визначення рівня використання доходів підприємства, яка має вигляд [44, с. 266]:

$$Z_C = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (1.3)$$

де X_1 – частка оборотних активів у валюті балансу; X_2 – частка операційного прибутку, суми податків, відсотків за користування позиковим капіталом у загальній вартості активів; X_3 – частка прибутку в сумі короткострокової заборгованості та податків; X_4 – швидкість обороту всього капіталу підприємства.

Якщо значення Z_C менше за 0,862, то фінансовий стан підприємства є нестабільним, і воно має високий ризик банкрутства. В разі, коли Z_C перевищує 2,45, загроза банкрутства стає мінімальною.

П'яти-факторна модель імовірності банкрутства Альтмана [44, с. 267]:

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (1.4)$$

де X_1 – частка чистих оборотних активів у загальній величині активів; X_2 – рентабельність активів, розрахована за чистим прибутком; X_3 – рентабельність активів, розрахована за фінансовим результатом від звичайної діяльності до оподаткування; X_4 – відношення ринкової вартості підприємства (ринкова

вартість корпоративних прав) до позичкового капіталу; X_5 – коефіцієнт віддачі усіх активів, який розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до загальної величини усіх активів.

Визначення значення Z дає змогу оцінити зміну фінансової стійкості підприємства та прогнозувати ймовірність виникнення фінансової кризи за наступною шкалою: $Z \leq 1,8$ – надзвичайно висока ймовірність; $1,81 \leq Z \leq 2,70$ – висока ймовірність; $2,71 \leq Z \leq 2,90$ – ймовірність є помірною; $Z \geq 2,91$ – мінімальна ймовірність. Відзначимо, що в дослідженнях Е. Альтмана середнє значення Z для підприємств з фінансовими труднощами становило $-0,29$, а для стабільно працюючих $+5,02$.

Дискримінантна модель О. Терещенка, представлена рівнянням, є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства та прогнозування можливості його банкрутства [58, с. 173]:

$$Z_T = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.5)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X_4 – відношення прибутку до виручки; X_5 – відношення виробничих запасів до виручки; X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Модель дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, при цьому за значенням дискримінантного показника Z_T можна зробити висновки щодо ймовірності банкрутства підприємства. Згідно з цією моделлю: якщо $Z_T < 1$, існує ризик банкрутства; якщо $1 \leq Z_T \leq 2$ – це свідчить про порушення фінансової стійкості підприємства; якщо $Z_T > 2$ – банкрутство підприємству не загрожує.

Отже, моделі діагностики фінансового стану можна систематизувати на наступному рис. 1.11.

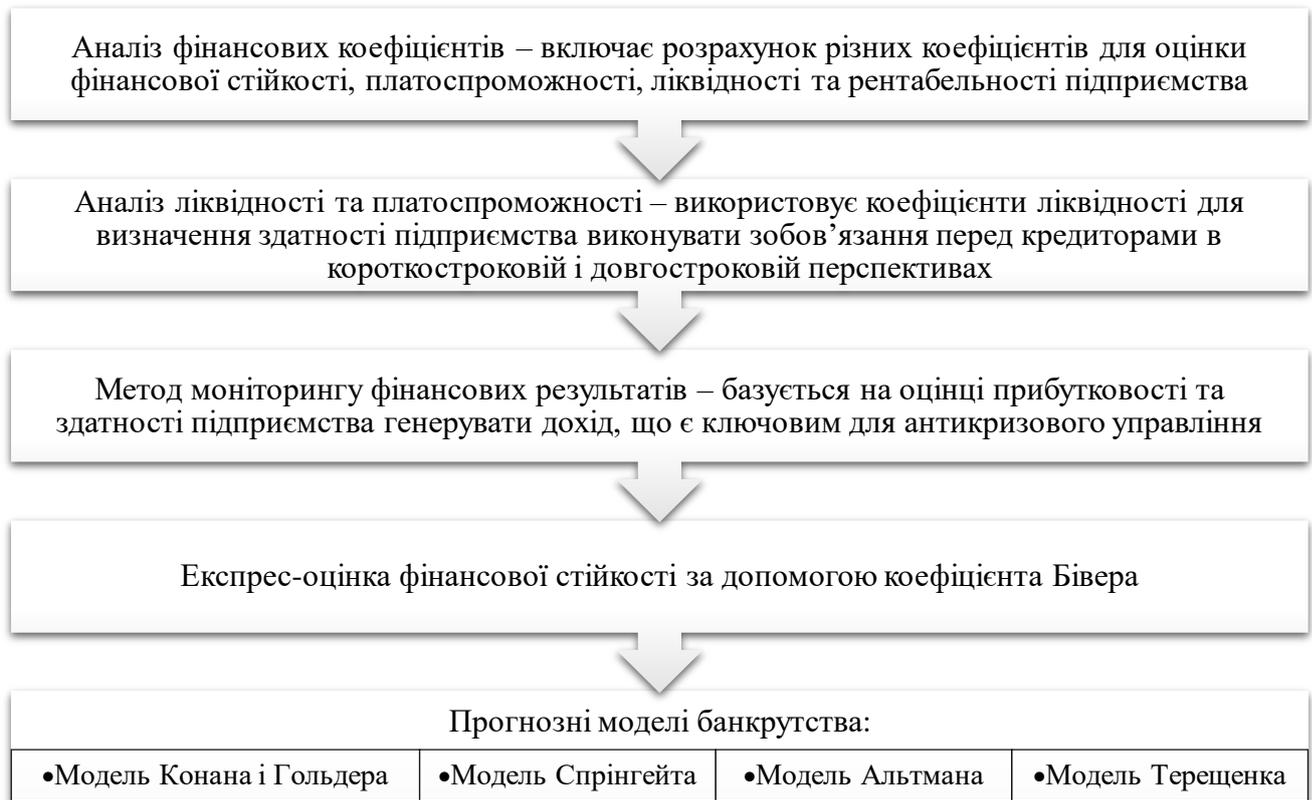


Рисунок 1.11 – Методи діагностики фінансового стану підприємства в сучасних умовах (складено автором на основі [26])

Таким чином, для діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризової стратегії використовуються різноманітні методи та показники, що дозволяють всебічно оцінити його здатність до стабільної роботи в умовах економічних криз. До основних методів діагностики можна віднести аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності та платоспроможності, метод моніторингу фінансових результатів, а також застосування прогностичних моделей банкрутства. Зокрема, метод експрес-оцінки фінансової стійкості за допомогою коефіцієнта Бівера, моделі Конана і Гольдера, моделі Спрінгейта, моделі Альтмана та моделі Терещенка допомагають визначити ймовірність банкрутства та виявити можливі фінансові проблеми підприємства на ранніх етапах. Дані методи дозволяють проводити комплексну оцінку фінансової ситуації, виявляти потенційні ризики та розробляти відповідні заходи для їх зниження, що в свою чергу сприяє підвищенню здатності підприємства ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати конкурентоспроможність.

Завдяки застосуванню таких методів, підприємство може своєчасно виявити слабкі місця в своїй фінансовій структурі, здійснити необхідні коригування в управлінні грошовими потоками, а також вжити превентивних заходів для запобігання можливого дефолту або зниження платоспроможності. Крім того, ці інструменти дозволяють прогнозувати можливі сценарії розвитку фінансової ситуації, що дає змогу керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані та стратегічно вигідні рішення в умовах кризових явищ на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методичні основи формування антикризової стратегії підприємства в умовах глобальних викликів. Зокрема:

1. Визначено основні поняття та концептуальні засади антикризового управління підприємством. Так, антикризове управління являє собою систему розроблених і рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, спрямованих на стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства, з метою підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення його стійкості в умовах кризових явищ. Сучасні підприємства мають розробляти антикризову стратегію, враховуючи специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища та глибину кризи. Ефективне антикризове управління включає своєчасне виявлення проблемних зон, застосування санаційних заходів і формування спеціалізованих антикризових команд, які здатні оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах війни важливими є адаптаційні механізми, які дозволяють мінімізувати не лише фінансові втрати, а й забезпечити безпеку персоналу та активів підприємства. Організація антикризового управління сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, забезпечуючи його стабільне функціонування навіть за умов економічної нестабільності та кризових явищ.

2. Розкрито сучасні підходи до формування антикризової стратегії підприємства, як проактивність, довгострокова орієнтація, мінімізація втрат,

адаптація до змін, інтеграція з фінансовою стратегією, системний підхід, багатоваріантність рішень, організаційна гнучкість та застосування цифрових технологій. Доведено, що формування стратегії антикризового управління потребує комплексного підходу, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на стабільність підприємства. У кризових умовах важливе своєчасне реагування та здатність адаптуватися до змін, тому антикризова стратегія допомагає зберегти конкурентоспроможність, знизити ризики та забезпечити стабільність навіть в умовах невизначеності.

3. Визначено, що для діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризової стратегії використовуються різноманітні методи та показники, що дозволяють всебічно оцінити його здатність до стабільної роботи в умовах економічних криз. Зокрема: аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності та платоспроможності, метод моніторингу фінансових результатів, а також застосування прогностичних моделей банкрутства. Дані методи дозволяють проводити комплексну оцінку фінансової ситуації на підприємстві, виявляти потенційні ризики та розробляти відповідні заходи для їх зниження, що в свою чергу сприяє підвищенню здатності підприємства ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати конкурентоспроможність у умовах економічної нестабільності.

Завдяки застосуванню таких методів, підприємство може своєчасно виявити слабкі місця в своїй фінансовій структурі, здійснити необхідні коригування в управлінні грошовими потоками, а також вжити превентивних заходів для запобігання можливому дефолту або зниження платоспроможності. Крім того, ці інструменти дозволяють прогнозувати можливі сценарії розвитку фінансової ситуації, що дає змогу керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані та стратегічно вигідні рішення в умовах кризових явищ на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Об'єкт системи управління – ТОВ «Пирятинський сирзавод» – українська компанія, що спеціалізується на виробництві твердих та плавлених сирів. Підприємство входить до групи компаній «Молочний Альянс», що об'єднує молочних товаровиробників в Полтавській, Миколаївській, Київській та Черкаській областях: Баштанський сирзавод (м. Миколаїв), Золотоніський маслоробний комбінат (м. Золотоноша), Пирятинський сирзавод (м. Пирятин), Яготинський маслозавод та філія «Яготинське для дітей» (м. Яготин) [36].

До війни і епідемії COVID-19 «Молочний Альянс» був на другому місці в рейтингу найуспішніших товаровиробників в Україні [53], поступаючись лише французькій компанії Danone. Однак остання втратила ринкові позиції після повномасштабного вторгнення, одним з факторів чого стала політика компанії, яка не вийшла з російського ринку [22]. В 2024 році ПрАТ «Молочний Альянс» тримає ринкову нішу лише з брендом «Яготинське», поступаючись ГК «Терра Фуд», який ефективно просуває торгову марку «Ферма» ПрАТ «БМК» (рис. 2.1), який є прямим конкурентом Пирятинському сирзаводу [23].

Компанія «Терра Фуд» демонструє стійке лідерство на українському ринку молочних продуктів, зокрема у виробництві плавлених сирів та вершкового масла. За підсумками 2020 року, її частка у виробництві плавлених сирів становила 32,7%, а у виробництві масла – 12,2%. Одним з ключових елементів антикризової стратегії компанії є високий рівень бізнес-адаптивності. АТ «Терра Фуд» постійно орієнтується на потреби споживачів, пропонуючи продукцію найвищої якості. Для цього здійснюється суворий контроль якості на кожному

етапі виробництва, включаючи ретельний відбір постачальників та тестування продукції як у власних, так і в незалежних лабораторіях [50].

1. ТОВ «Терра Фуд» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»; ТМ Ферма
2. ТОВ «Люстдорф»; ТМ Селянське
3. ТОВ «Люстдорф»; На Здоров'я
4. ТДВ «Яготинський маслозавод» Яготинське
5. ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; ПрАТ «Галичина»; ТМ Галичина
6. ТОВ «Люстдорф»; ТМ Бурьонка
7. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; ТМ Молоклія (31,8 балів)
8. ТОВ «Терра Фуд» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»; ТМ Біла Лінія
9. ПрАТ «Комбінат» Придніпровський»; ТМ Злагода
10. ПрАТ «Юрія»; ТМ Волошкове Поле

Рисунок 2.1 – Кращі українські товаровиробники молока в 2024 році за версією Ukrainian Business Award (складено автором на основі [23])

Крім того, компанія активно впроваджує стратегії диверсифікації, розширюючи асортимент продукції та виходячи на нові ринки, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від окремих продуктів чи сегментів ринку, та забезпечує стабільний розвиток компанії навіть у складних економічних умовах [24, с. 76-78]. Завдяки цим підходам, АТ «Терра Фуд» змогла досягти значних фінансових результатів, зокрема збільшити надходження грошових коштів на 30%, продажі – на 15%, а EBITDA – на 40% [51].

У контексті останніх викликів, таких як руйнування інфраструктури та труднощі з постачанням сировини (рис. 2.2) [4, с. 526-527], компанія продовжує адаптуватися, зберігаючи стабільність виробництва та контролюючи витрати, що свідчить про ефективність обраної антикризової стратегії та здатність «Терра Фуд» успішно функціонувати навіть у складних умовах.

Підприємства «Молочного Альянсу», зокрема Пирятинський сирзавод, працюють на натуральній сировині і, в зв'язку зі стагнацією в галузі молочного тваринництва в Україні (рис. 2.2) [4, с. 526], змушені знижувати витрати на виробництво, оптимізувати виробничі процеси та впроваджувати інноваційні технології для забезпечення стабільності постачання високоякісної продукції. Стагнація в молочному тваринництві та підвищення витрат стали головними причинами втрати ринкових позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Найбільш вразливими до негативних чинників в молочному тваринництві є господарства населення, в яких скорочення поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) відбувається значно швидшими темпами. Натомість великі підприємства продемонстрували більшу стійкість до викликів воєнного часу. Так, станом на 1 серпня 2024 року загальне скорочення поголів'я (для всіх типів господарств) склало 7,0 % порівняно з 1 серпня 2023 року. Зокрема, чисельність ВРХ в господарствах населення зменшилася на 10 %, тоді як на промислових підприємствах цей показник знизився лише на 2 % (рис. 2.2) [48].

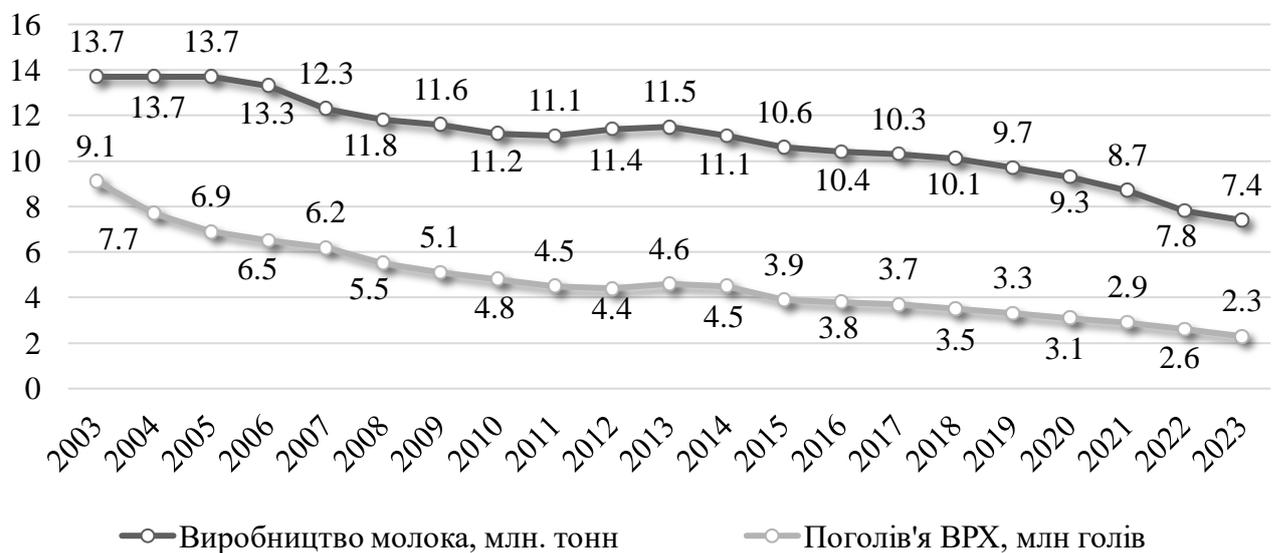


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва молока та поголів'я ВРХ в Україні на основі інформації Держстату за 2003-2023 роки (складено автором на основі [4, с. 526; 48])

ТОВ «Пирятинський сирзавод», як суб'єкт підприємницької діяльності – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві та переробці молочних

продуктів, зокрема сирів, і активно здійснює діяльність на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи високу якість продукції, дотримання технологічних стандартів і впровадження інноваційних рішень у виробничих процесах. Основна інформація про компанію станом на початок 2025 року представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Досьє ТОВ «Пирятинський сирзавод» на початок 2025 року
(складено автором на основі [36; 57])

Статті	Дані підприємства
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	446865
Юридична адреса	37000, Полтавська обл., Лубенський р-н, м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1
Дата державної реєстрації	26.10.2004 (20 років 5 місяців станом на 01.04.2025 року)
Вид діяльності за КВЕД	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами та ін.
Кількість працюючих	533 особи (станом на 06.02.2025 року)
Статутний капітал	13 350 тис. грн
Вартість активів	695 477 тис. грн
Засновник	ПрАТ «Молочний Альянс»
Уповноважена особа, керівник	Бартошак Володимир Анатолійович
Кінцеві бенефіціари, частки (%)	ПрАТ «Молочний Альянс» – 99,93%
Сайт організації	https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/

Система виробництва та бізнес-процесів на Пирятинському сирзаводі побудована таким чином, щоб забезпечити високоякісне виробництво молочних продуктів, зокрема сирів, за допомогою сучасних технологій та автоматизованих процесів. Основні етапи виробничого процесу ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлені на рис. 2.3, а більш детально систему виробництва – в табл. 2.2.

Згідно КВЕД основними видами економічної діяльності підприємства є: 10.51 – перероблення молока, виробництво масла та сиру; додатковими: 36.00 – забір, очищення та постачання води; 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та

тютюновими виробами; 49.41 – вантажний автомобільний транспорт; 73.20 – дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 74.90 – інша професійна, наукова та технічна діяльність [36].



Рисунок 2.3 – Система виробництва та бізнес-процесів на Пирятинському сирзаводі в 2025 році (складено автором на основі [36])

Виробничий менеджмент на ТОВ «Пирятинський сирзавод» охоплює організацію та координацію бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення ефективності виробництва, контролю якості та досягнення стратегічних цілей. Ключовими етапами управлінського процесу є постачання сировини, переробка, формування і пакування продукції, зберігання і логістика, а також продаж і маркетинг. Кожен з цих етапів потребує чіткої координації, управлінських рішень і оперативного моніторингу.

Управління на етапі заготівлі сировини полягає у підтримці партнерських відносин із постачальниками, оцінці надійності та якості молока. Менеджмент зосереджений на виборі постачальників, встановленні вимог до якості сировини

та контролі над дотриманням стандартів. Лабораторії та відділ якості є важливими суб'єктами в реалізації цих завдань, де ключовими є регулярні перевірки на відповідність вимогам.

Таблиця 2.2 – Система виробництва підприємства, як об'єкт управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» (складено автором на основі [36])

Етап	Виробничі процеси	Суб'єкти або процеси системи
Постачання сировини	Постачання молока	Постачальники молока (молочні ферми, фермерські господарства).
	Контроль якості сировини	Лабораторії заводу перевіряють молоко на жирність, білки, бактеріологічні показники.
	Транспорт та зберігання	Молоко транспортується автоцистернами та зберігається в охолоджених резервуарах.
Переробка молока	Очищення молока	Очищення молока від механічних домішок за допомогою фільтрації.
	Пастеризація молока	Пастеризація молока для знищення мікроорганізмів (температура 72°C).
	Ферментація молока	Додавання заквасок для ферментації молока, що ініціює процес сквашування.
	Сироваріння	Переробка молока в сирну масу: відділення сироватки, теплове оброблення, пресування, формування та соління.
	Контроль якості етапу переробки	Лабораторії здійснюють перевірку на відповідність стандартам якості та безпеки на різних етапах переробки.
Формування і пакування	Формування сиру	Формування сиру в необхідні види та консистенцію.
	Пакування сиру	Пакування сиру в вакуумні пакети чи контейнерах для збереження якості та безпеки продукції.
	Маркування продукції	Продукція маркується з вказівкою терміну придатності, складу і необхідної інформації.
	Контроль якості на виході	Остаточний контроль якості продукції перед її відправкою на склади.
Зберігання і логістика	Зберігання готової продукції	Продукція зберігається в охолоджених складах для збереження свіжості та якості.
	Управління запасами	Відслідковування кількості і терміну зберігання продукції через систему управління запасами.
	Логістика та доставка	Доставка готової продукції до торгових точок або кінцевих споживачів через дистриб'юторів та логістичні компанії.
Продаж і маркетинг	Продаж продукції	Продукція продається через роздрібні мережі, супермаркети, інтернет-магазини.
	Маркетингова діяльність	Рекламні кампанії, участь у виставках, промо-акції, програми лояльності для кінцевих споживачів.

На етапі переробки молока менеджмент ТОВ «Пирятинський сирзавод» зосереджується на оптимізації виробничих процесів, впровадженні інноваційних технологій та покращенні ефективності використання ресурсів. Важливими аспектами є планування виробничих потужностей, управління персоналом, а також контроль витрат. Підрозділи заводу, такі як технічний відділ та відділ контролю якості, координують процеси на кожному етапі для забезпечення безпеки і високої якості продукції.

Управлінська діяльність заводу на етапі формування та пакування включає організацію оптимального виробничого потоку та забезпечення своєчасного виконання замовлень. Менеджмент компанії контролює організацію робочих місць, стандартів пакування та маркування, що має безпосередній вплив на ефективність виробництва і сприйняття бренду. Стратегічні рішення стосуються впровадження нових видів упаковки або удосконалення логістичних процесів.

Ефективне управління запасами є основою успіху на етапі зберігання продукції. Менеджмент відповідає за координацію складів, контроль температурних режимів і зберігання продукції відповідно до стандартів. Управління логістикою включає вибір постачальників логістичних послуг, управління транспортними витратами та координацію доставки до торгових точок. Застосування автоматизованих систем управління запасами дозволяє оптимізувати процеси і знизити витрати.

Менеджмент на етапі продажів зосереджений на стратегічному плануванні та просуванні бренду на ринку, що включає в себе вибір каналів збуту, організацію рекламних кампаній, участь у виставках і заходах, а також розробку програм лояльності. Маркетингова діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» орієнтується на вивчення потреб кінцевих споживачів, аналіз конкурентного середовища та створення ціннісної пропозиції, що відповідає вимогам ринку.

В цілому, менеджмент на ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється через інтеграцію всіх етапів виробничої діяльності, що дозволяє досягти високої ефективності, якісного контролю і задоволення потреб ринку. Успіх підприємства залежить від здатності керівництва приймати стратегічні рішення, ефективно

координувати роботу між відділами та забезпечувати сталий розвиток через інновації та покращення процесів.

Зважаючи на структуру та специфіку виробничих процесів, організаційну побудову підприємства та його стратегію розвитку, відобразимо систему управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» на наступному рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Організаційна система управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2025 році (складено автором на основі [36])

Стратегічне управління на підприємстві здійснюється через прийняття важливих рішень та координацію діяльності основних підрозділів (рис. 2.5). Зокрема, генеральний директор бере на себе відповідальність за стратегічне планування, аналізує внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність заводу, та здійснює контроль за реалізацією обраної стратегії.

Фінансовий директор товариства розробляє фінансову стратегію, визначає напрямки для інвестицій, що сприяють ефективному функціонуванню ТОВ «Пирятинський сирзавод» та досягненню його фінансових цілей. Комерційний директор фокусується на розвитку маркетингових стратегій, глибоко аналізує потреби ринку та забезпечує впізнаваність бренду, що важливо для стабільного попиту на продукцію.

Технічний директор, у свою чергу, ініціює впровадження новітніх технологій, що дозволяють підвищити ефективність виробництва та забезпечити

високі стандарти якості продукції. Директор з виробництва відповідає за оптимізацію процесів на всіх етапах виробничого циклу, забезпечуючи безперебійну роботу і високу продуктивність, починаючи з постачання сировини і завершуючи виготовленням готової продукції.



Рисунок 2.5 – Система стратегічного управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» (складено автором на основі [36])

Таким чином, об'єкт системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це підприємство, що спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, та є частиною великої групи компаній «Молочний Альянс». Завод демонструє стійкість у своїй діяльності, активно застосовуючи інноваційні технології та орієнтуючись на високі стандарти якості продукції. Однак, як і інші підприємства в галузі, ТОВ «Пирятинський сирзавод» стикається з викликами, що виникають через стагнацію молочного тваринництва та підвищення витрат на виробництво. Ці фактори впливають на конкурентоспроможність компанії, що змушує її постійно шукати шляхи для оптимізації процесів і зниження витрат.

Суб'єктами системи управління є висококваліфіковані фахівці, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності заводу. Генеральний директор

забезпечує стратегічне управління, в той час як фінансовий, комерційний, технічний та виробничий директори фокусуються на різних аспектах виробничого процесу, таких як фінансові стратегії, маркетинг, технологічні інновації та оптимізація виробництва. Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності цих підрозділів ефективно взаємодіяти та оперативно реагувати на зміни на ринку та у виробничих процесах.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має потужну систему управління, яка здатна ефективно працювати навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Ключовими аспектами стабільного розвитку підприємства є стратегічне планування, інтеграція інноваційних технологій у виробництво та чітке управління бізнес-процесами на всіх етапах виробничого циклу.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це комерційне підприємство, основною метою діяльності якого є виробництво та реалізація високоякісних молочних продуктів, зокрема сирів, з метою задоволення потреб споживачів та досягнення стабільного фінансового результату через ефективне управління виробничими процесами та маркетинговими стратегіями [36].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» спеціалізується на виробництві не досить широкого асортименту молочних продуктів, проте пропонує високу якість кожної категорії (рис. 2.6) [57]. Серед основних виробів підприємства:

твердий сир ваговий – класичний продукт з тривалим терміном зберігання, який має різноманітні варіації залежно від рецептури та технології виробництва, що забезпечує високу попит на цей продукт серед споживачів;

твердий сир фасований – це варіант твердих сирів, який фасується у зручну упаковку для кінцевого споживача, що дозволяє зберігати свіжість та забезпечувати зручність у використанні;

м'який сир – виготовляється за технологією, що дозволяє зберігати його м'яку консистенцію та ніжний смак; сир підходить для використання в кулінарії, а також як самостійний продукт;

плавлені сири – характеризуються м'якою текстурою та універсальністю у використанні, широко використовуються у приготуванні різноманітних страв, а також є популярними як закуски;

безлактозні сири – розроблені спеціально для споживачів з непереносимістю лактози, зберігаючи всі смакові якості традиційних сирів, але без молочного цукру.



Рисунок 2.6 – Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2025 році (складено автором на основі [57])

Слід відзначити, що кілька років тому асортимент підприємства був ширшим, зокрема: сирзавод випускав, окрім твердих та плавлених сирів, цільномолочну продукцію, суху демінералізовану молочну сироватку і вершкове масло [35]. Імовірно, зміна асортиментної політики відбулася в рамках антикризових заходів у період дії обмежень під час COVID-19 і повномасштабних військових дій.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2022-2024 років дозволяє виявити сучасні тенденції і зміни в діяльності компанії, які впливають на його фінансову стабільність та ефективність (табл.2.3)

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» (складено автором на основі [57])

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022 роки		2024 до 2023 роки	
				абсолютне	приріст, %	абсолютне	приріст, %
1. Капітал підприємства							
Середня вартість сукупного капіталу, тис грн.	671 808	718 816	709 686	37 878	5,6	-9 131	-1,3
Середня вартість власного капіталу, тис грн	135 272	172 332	132 396	-2 876	-2,1	-39 936	-23,2
2. Ресурси підприємства							
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	92 148	81 286	74 023	-18 125	-19,7	-7 263	-8,9
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис грн	1 565	628	224	-1 341	-85,7	-404	-64,3
Середні залишки оборотних засобів, тис грн	566 223	616 869	611 946	45 724	8,1	-4 923	-0,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	599	574	546	-53	-8,8	-28	-4,8
3. Економічні показники							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн	1 753 605	1 718 306	2 010 114	256 509	14,6	291 808	17,0
Операційні витрати, тис грн.	1 443 452	1 673 361	1 754 017	310 565	21,5	80 656	4,8
Фонд оплати праці усіх працівників, тис грн	86 170	102 205	121 125	34 955	40,6	18 920	18,5
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	11 988	14 851	18 487	6 499	54,2	3 636	24,5
4. Фінансові результати							
Валовий прибуток (збиток), тис грн	227 136	117 564	123 854	-103 282	-45,5	6 290	5,4
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис грн	160 257	21 576	12 425	-147 832	-92,2	-9 151	-42,4
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис грн	122 423	-38 588	-37 879	-160 302	-130,9	709	-1,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн	113 548	-38 588	-37 879	-151 427	-133,4	709	-1,8
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
Продуктивність праці працівників, тис грн/особу	2 928	2 996	3 682	754	25,8	685	22,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,88	0,97	0,98	0,10	×	0,01	×
Фондовіддача, грн/грн	19,03	21,14	27,16	8,12	42,7	6,02	28,5
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	3,10	2,79	3,28	0,19	×	0,50	×
Середній період обороту оборотних засобів, дні	116	129	110	-7	-5,7	-20	-15,2
Коефіцієнт обіговості активів, обороти	0,34	0,16	0,17	-0,16	×	0,01	×
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	82,3	97,4	87,3	4,9	6,0	-10,12	-10,4
6. Показники рентабельності підприємства							
Рентабельність сукупного капіталу, %	18,2	-5,4	-5,3	-24	×	0	×
Рентабельність власного капіталу, %	83,9	-22,4	-28,6	-113	×	-6	×
Рентабельність продукції, %	11,1	1,3	0,7	-10	×	-1	×

Так, середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2024 році склала 709 686 тис. грн, що на 5,6% більше порівняно з 2022 роком, водночас щодо з 2023 року спостерігається зниження на 1,3%. Такий стан речей свідчить про уповільнення темпів фінансування, що може бути наслідком скорочення інвестицій. Через зменшення нерозподіленого прибутку зменшилася вартість власного капіталу знизилася на 2,1% у порівнянні з 2022 роком та на 23,2% порівняно з 2023 роком, що знижує фінансову стабільність підприємства.

Реінвестиційна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» уповільнені, що проявляється у зменшенні вартості основних засобів на 19,7% порівняно з 2022 роком та на 8,9% за останній рік. Це є негативним фактором, оскільки знос основних фондів досяг 98%, що свідчить про необхідність термінової модернізації та оновлення виробничих потужностей. При цьому, середні залишки оборотних засобів зросли на 8,1% у порівнянні з 2022 роком, однак зменшилися на 0,8% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що вказує на зниження ліквідності та ділової активності підприємства.

Динаміка основних та оборотних коштів та джерел їх формування представлені на наступному рис. 2.7.

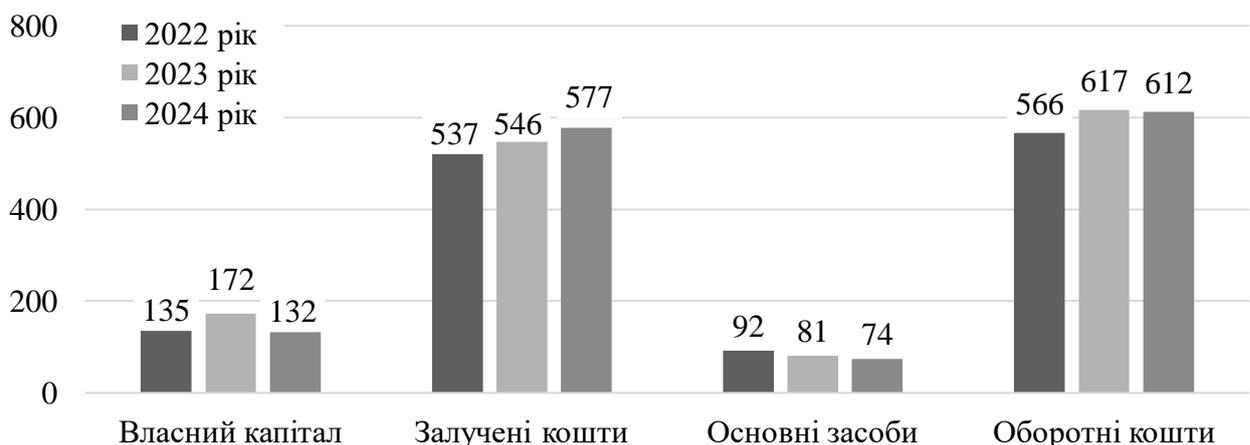


Рисунок 2.6 – Динаміка основних засобів, оборотних коштів та капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках (складено автором на основі [57])

Щодо ефективності використання основних засобів, то показник фондівдачі демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 42,7% – з 19,03

грн/грн у 2022 році до 27,16 грн/грн у 2024 році. Свідчить це про зростання ефективності використання основних засобів у виробничому процесі, що означає здатність підприємства генерувати більший дохід на одиницю основних засобів.

Середній період обороту оборотних засобів (у днях) зменшився на 7 днів у 2024 році, складавши 110 днів порівняно з 129 днями у 2023 році. Така зміна є позитивною і свідчить про поліпшення ефективності управління оборотними засобами, що, ймовірно, є результатом вдосконалення управлінських процесів, зокрема, оптимізації запасів та покращення логістичних операцій. В цілому обіговість активів знижується і залишається низькою протягом усього періоду аналізу, що свідчить про необхідність більш ефективного використання активів підприємства для досягнення більш високих результатів.

Фінансова ситуація на підприємстві впливає на чисельність персоналу: середньооблікова кількість працівників зменшилася на 8,8% (або на 53 особи) щодо 2022 року і на 4,8% (на 28 осіб) за останній рік – це може бути ознакою погіршення фінансового стану підприємства, або ж превентивними заходами, що є реакцією на ризик поглиблення фінансової кризи. При цьому, продуктивність праці демонструє стабільне зростання: у 2024 році цей показник досяг 3 682 тис. грн/особу, що на 25,8% більше, ніж у 2022 році, і на 22,9% щодо 2023 року – це свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів, що, ймовірно, є результатом оптимізації робочих процесів на підприємстві.

Фонд оплати праці усіх працівників також зріс у 2024 році – на 40,6% з 2022 року, в тому числі на 18,5% за 2023 рік, що відповідає вимогам законодавства. Середня заробітна плата одного працівника у 2024 році становить 18 487 грн, що на 54,2% більше (на 6 499 грн) порівняно з 2022 роком; порівняно з 2023 роком середня заробітна плата зросла на 24,5% (на 3 636 грн) – це свідчить про поліпшення умов праці для співробітників. Хоча оплата праці на Пирятинському сирзаводі вище мінімальної заробітної плати, проте менше середньої по Україні (рис. 2.7), що слід врахувати при розробці мотиваційної політики підприємства.

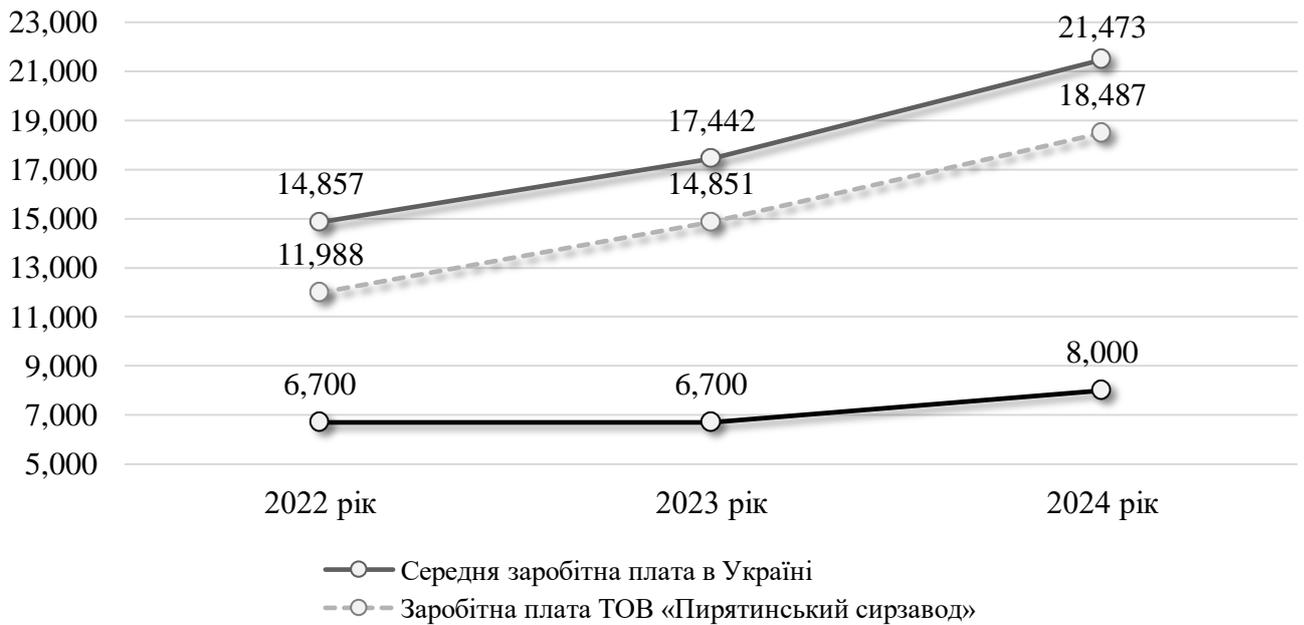


Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо мінімальної та середньої заробітної плати в Україні в 2022-2024 роках, тис. грн (складено автором на основі [29; 42; 57])

Фінансові результати ТОВ «Пирятинський сирзавод» погіршилися в 2024 році щодо 2022 року, незважаючи на те, що виручка 2024 року була найвищою за період – 2 010 114 тис. грн (табл. 2.3), що на 14,6% більше порівняно з 2022 роком, а щодо 2023 року спостерігається значний ріст – 17,0%, – це відбулося за рахунок зростання роздрібних цін на готову продукцію підприємства.

В той же час операційні витрати в 2024 році зросли на 21,5% щодо з 2022 року, в тому числі на 4,8% за останній рік і сягнули 1 754 017 тис. грн. Зростання операційних витрат обумовлене підвищенням вартості сировини, енергоносіїв та інших виробничих витрат, що характерно для складної економічної ситуації – це стало причиною зниження валового прибутку до 123 854 тис. грн на 45,5%.

Однак темпи зростання витрат є значно нижчими за темпи зростання доходу (табл. 2.3) і свідчить про ефективне управління витратами підприємства. Крім того, операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році знизилися до 87,3 коп., що є покращенням на 10,4% порівняно з 2023 роком, що свідчить про більш ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів, що дозволило знизити витрати на одиницю продукції.

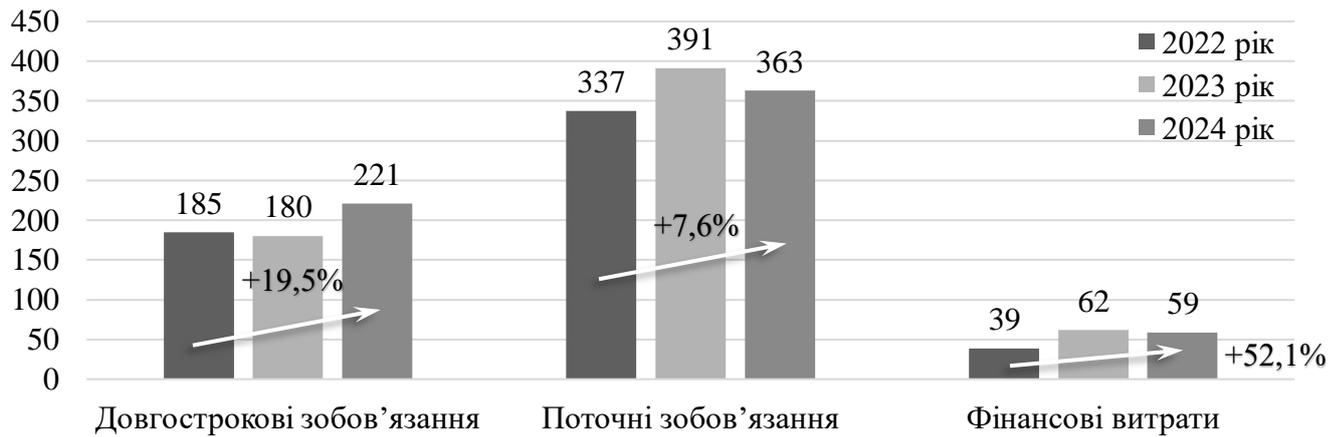


Рисунок 2.8 – Динаміка зобов'язань і фінансових витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках, млн грн (складено автором на основі [57])

Зростання інших операційних витрат, зокрема адміністративних витрат і витрат на збут спричинило значне скорочення операційного прибутку з 160 257 тис. грн в 2022 році до 12 425 тис. грн в 2024-му – у 13 разів. Зростання в 2024 році довгострокових і поточних зобов'язань на 19,5% та 7,6% відповідно, сприяло підвищенню фінансових витрат до 61 530 тис грн в 2023 році та 58 642 тис грн в 2024 році (див. рис. 2.8).

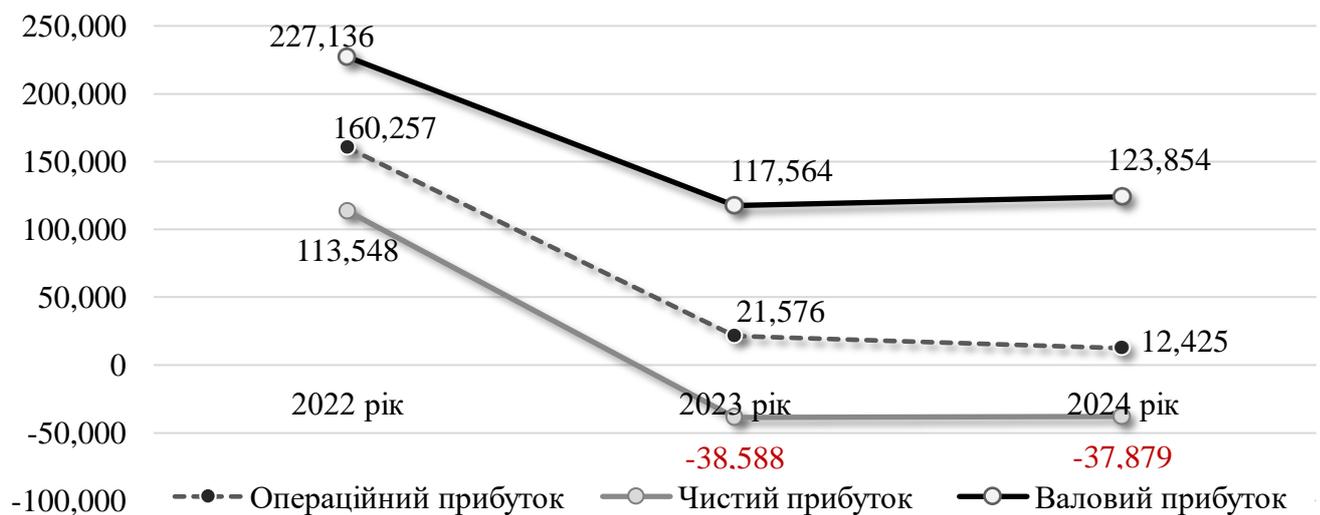


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках, тис. грн (складено автором на основі [57])

В результаті збігу ряду факторів, насамперед таких, як скорочення операційного прибутку та накопичення фінансових витрат за 2023-2024 роки,

діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» стала збитковою, зокрема: чистий збиток 2023 року склав 38 588 тис. грн, 2024 року – 37 879 тис. грн (див. рис. 2.9). Говорить це про негативний фінансовий стан підприємства і необхідність вжиття заходів для стабілізації його економічної ситуації в майбутньому.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на значні коливання в ефективності використання капіталу та прибутковості продукції протягом аналізованого періоду (рис. 2.10).

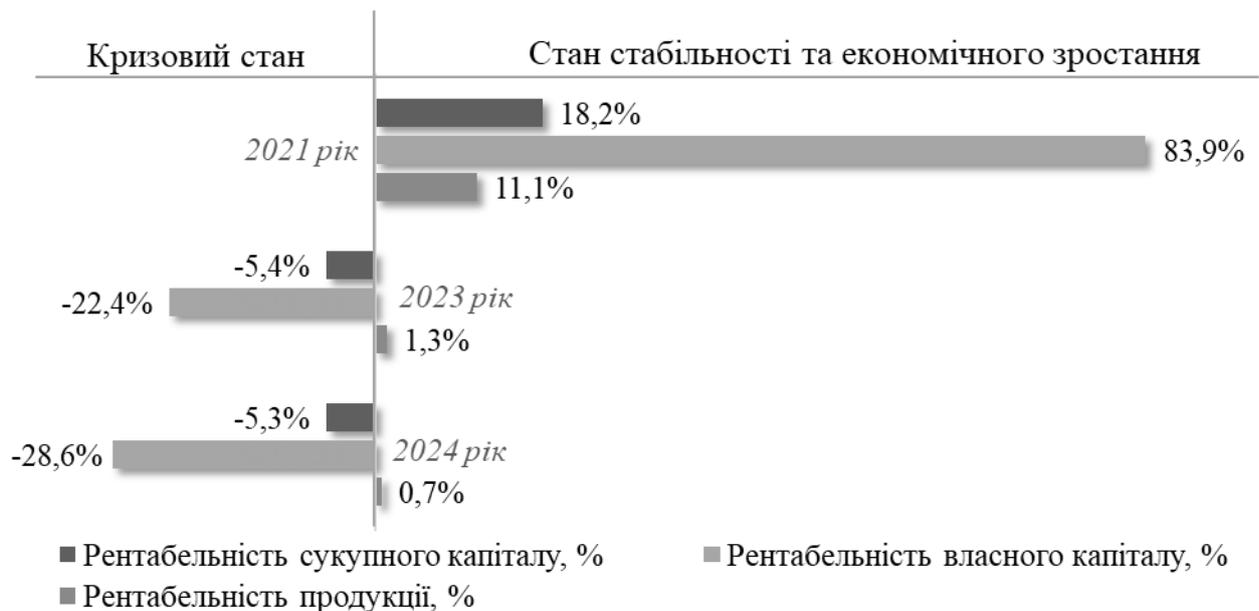


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022-2024 роках, % (складено автором на основі [57])

Спостерігається суттєве погіршення рентабельності сукупного капіталу, яка знизилася з 18,2% у 2022 році до негативних значень у 2023 та 2024 роках -5,4% та -5,3% відповідно, що є свідченням значного зниження ефективності використання сукупного капіталу підприємства, як результату негативних фінансових показників, зокрема скорочення прибутку або збільшення збитків і призвело до неефективного управління ресурсами підприємства.

Зниження рентабельності власного капіталу є ще більш вираженим, з 83,9% у 2022 році до -28,6% у 2024 році – показує втрату здатності підприємства до генерації прибутку для акціонерів і власників, і за останні два роки відбулося значне погіршення ефективності використання власних коштів. Важливим

фактором є відсутність прибутковості в 2023 та 2024 роках, що стало наслідком зростання операційних витрат.

Рентабельність продукції також демонструє значне зниження – з 11,1% у 2022 році до 0,7% у 2024 році. Компанія підприємство продовжує виробляти продукцію, однак її прибутковість значно знизилася, що зумовлено як збільшенням витрат на виробництво, так і зменшенням окупності цих витрат. Негативні тенденції в рентабельності продукції вказують на проблеми в управлінні витратами та ціноутворенні.

Отже, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємством, яке зосереджене на виробництві високоякісних молочних продуктів, зокрема сирів, з метою задоволення споживацького попиту та досягнення стабільних фінансових результатів. Проте, на основі аналізу фінансово-економічних показників підприємства за період 2022-2024 років, можна констатувати кілька суттєвих змін у його діяльності, які впливають на фінансову стабільність та ефективність роботи.

Однією з основних проблем є зменшення вартості власного капіталу, що спостерігається через зменшення нерозподіленого прибутку, що в свою чергу знижує фінансову стабільність підприємства. Зниження вартості основних засобів на 19,7% і знос активів, що наближається до 98%, вказує на необхідність модернізації виробничих потужностей для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. При цьому зростання оборотних засобів на 8,1% вказує на певне поліпшення ліквідності, проте зниження їх обсягу на 0,8% у 2024 році може свідчити про недостатню ділову активність.

Водночас, позитивною тенденцією є зростання показника фондівдачі, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів у виробничому процесі. Також спостерігається зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів на 7 днів, що вказує на вдосконалення управлінських процесів і покращення логістичних операцій в результаті оптимізації виробничих процесів і ефективного використання трудових ресурсів, що підтверджується зростанням продуктивності праці.

Проте, фінансові результати підприємства за останні два роки демонструють значне погіршення: чистий збиток у 2023 та 2024 роках на фоні зростання виручки вказує на значне збільшення витрат, зокрема через підвищення вартості сировини та енергоносіїв. Операційні витрати на одиницю продукції знизилися, однак загальний обсяг витрат продовжує зростати, що суттєво знижує рентабельність підприємства. Зниження рентабельності сукупного капіталу і власного капіталу, а також зниження рентабельності продукції, є тривожними сигналами, які вказують на неефективне управління ресурсами та витратами.

В цілому, ТОВ «Пирятинський сирзавод» стикається з численними фінансовими проблемами, що потребує вжиття заходів для стабілізації ситуації і включає необхідність модернізації виробництва, зниження витрат, поліпшення управлінських процесів і пошук нових стратегій для покращення рентабельності та фінансової стабільності підприємства.

2.3 Оцінка необхідності впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Необхідність впровадження антикризової стратегії для Пирятинського сирзаводу визначимо на основі кількох методів, зокрема: аналізу фінансової стійкості за допомогою відносних показників, оцінки платоспроможності та застосування моделей прогнозування банкрутства. Такі інструменти дають змогу виявити основні проблемні зони та тенденції у фінансовому становищі підприємства, оцінити ефективність поточної стратегії управління фінансами, виявити ризики та слабкі місця, а також визначити необхідність коригування фінансової політики чи розробки нових заходів для забезпечення стабільності та зростання підприємства в умовах економічної нестабільності.

Отже, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі відносних показників за 2024 рік (табл. 2.4) виявляє ряд суттєвих негативних

тенденцій, що свідчать про погіршення фінансового стану підприємства порівняно з попередніми роками, а також із нормативними орієнтирами.

Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії у 2022 році становив 0,27, у 2023 році знизився до 0,21, а у 2024 році – до 0,16, що значно нижче нормативного значення 0,5. Таке зниження свідчить про поступове зменшення частки власного капіталу в структурі активів компанії та підвищення її фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Подібне скорочення є тривожним сигналом, що вказує на зростання фінансового ризику та можливу вразливість підприємства до економічних коливань.

Таблиця 2.4 – Основні відносні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» (розраховано автором за матеріалами [57])

Показник	Норма	Період аналізу			Тренд 2024 до 2022-го
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,27	0,21	0,16	↓1,67
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,72	3,74	5,21	↑1,92
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,37	0,27	0,19	↓1,92
Коефіцієнт довгострокового залучення позичок	↓	0,49	0,54	0,66	↑1,35
Коефіцієнт поточних зобов'язань	↑	0,65	0,68	0,62	↓1,04
Коефіцієнт страхування бізнесу	↑	0,0035	0,0035	0,0036	↑1,0
Коефіцієнт майна виробничого призначення	↑	0,41	0,43	0,55	↑1,3
Коефіцієнт нагромадження амортизації	↓	0,74	0,78	0,80	↑1,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	0,44	0,37	0,11	↓3,9
Коефіцієнт забезпеченості запасів ВОК	$\geq 0,5$	0,40	0,24	0,04	↓10,0
Коефіцієнт покриття відсотків	>1	4,18	0,37	0,35	↓11,8

Коефіцієнт фінансового ризику демонструє ще більш виражене погіршення: якщо у 2022 році він становив 2,72, то в 2023 році зріс до 3,74, а в 2024 році досяг рекордного рівня – 5,21, що значно перевищує нормативне значення. Зростання показника свідчить про зростання фінансових ризиків, оскільки підприємство значною мірою покладається на позикові кошти, що підвищує ймовірність виникнення проблем із своєчасним виконанням зобов'язань

Коефіцієнт фінансової стабільності також показує негативну динаміку, що знизився в 1,9 разів і склав 0,19, що є значно нижче нормативного значення 1.

Свідчить це про відсутність фінансової стабільності, що може бути індикатором можливих проблем з платоспроможністю ц надмірною залежністю підприємства від зовнішніх фінансових джерел. Зростання коефіцієнта довгострокового залучення позичок з 0,49 у 2022-му до 0,66 у 2024 році також свідчить про збільшення фінансового навантаження на підприємство. Підвищення частки довгострокових зобов'язань у загальних фінансах компанії є ознакою зростання фінансової вразливості та може негативно впливати на здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт поточних зобов'язань, хоча й знизився з 0,68 у 2023 році до 0,62 у 2024 році, залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про збереження високих вимог до поточних зобов'язань, незважаючи на зменшення цього показника. Така ситуація є двозначною, оскільки хоч зниження може вказувати на зменшення боргового навантаження, воно також свідчить про зниження здатності компанії оперативно покривати короткострокові зобов'язання. При цьому, рівень страхування бізнесу – лише 0,36% – є досить низьким, як для компанії, що здійснює господарську діяльність в умовах підвищених ризиків.

Зростання коефіцієнта майна виробничого призначення з 0,41 у 2022 році до 0,55 у 2024 році є позитивною тенденцією, що свідчить про збільшення частки основних засобів у складі активів підприємства, що може відобразити поліпшення матеріально-технічної бази та сприяти покращенню виробничих можливостей компанії. Однак, коефіцієнт нагромадження амортизації 0,80 у 2024 році вказує на збільшення амортизаційних відрахувань, що свідчить про значну зношеність фондів, які потребують оновлення.

Зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,37 у 2023 році до 0,11 у 2024 році є суттєвим негативним фактором. Така зміна вказує на значне обмеження фінансової гнучкості підприємства, оскільки компанія вже не здатна ефективно маневрувати власними фінансовими ресурсами. Зростання фінансової залежності ТОВ «Пирятинський сирзавод» від зовнішніх джерел фінансування знижує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами значно знизився в 10 разів і склав 0,04 у 2024 році, що є серйозним сигналом для аналізу платоспроможності компанії. Низький рівень забезпечення запасів власними коштами, що підвищує ризик труднощів у фінансуванні оборотних активів та може призвести до проблем у підтримці операційної діяльності.

Рівень покриття відсотків знизився у 2024 році в 11,8 разів до 35%, що вказує на зменшення здатності ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснювати виплати за відсотками по позиках. Такий негативний індикатор показує зниження фінансової стійкості підприємства, оскільки зменшення цього коефіцієнта вказує на збільшення фінансових труднощів, зокрема на труднощі в обслуговуванні боргових зобов'язань.

Таким чином, результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2024 рік свідчать про суттєві проблеми з фінансовою стабільністю підприємства, високий рівень фінансового ризику та недостатню здатність до покриття поточних і довгострокових зобов'язань. Для поліпшення ситуації необхідне вжиття заходів, спрямованих на зниження фінансової залежності та покращення платоспроможності компанії. Серед ключових проблем слід відмітити наступні: зниження фінансової автономії; зростання фінансового ризику; низька фінансова стабільність; збільшення довгострокових зобов'язань; обмежена здатність покривати короткострокові зобов'язання; низький рівень страхування бізнесу; зношеність основних засобів; низька маневреність власного капіталу; зниження забезпеченості запасів власними коштами; низька здатність покривати витрати на обслуговування боргу.

Аналіз фінансової стійкості на основі показників достатності фінансових ресурсів для початку операційного циклу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки виявляє суттєві проблеми у забезпеченні підприємства необхідними ресурсами для здійснення поточної діяльності (табл. 2.5).

Показник достатності власних коштів для початку операційного циклу демонструє стійке погіршення. У 2022 році він становив -176 906 грн, у 2023 році збільшився до -232 492 грн, а в 2024 році показник досяг -353 505 грн. Така

динаміка свідчить про значне збільшення дефіциту власних коштів для фінансування операційного циклу, що є тривожним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Зниження цього показника на 85% порівняно з 2022 роком вказує на серйозні проблеми в управлінні капіталом, що потребує термінового втручання для стабілізації фінансового стану.

Таблиця 2.5 – Показники типу фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» (розраховано автором за матеріалами [57])

Назва показника	Період аналізу			Динаміка 2024-го до 2022 року, у %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Достатність власних коштів для початку операційного циклу	-176 906	-232 492	-353 505	-85,0%
Достатність робочого капіталу для початку операційного циклу	7 689	-52 237	-132 860	-13,2%
Достатність загальних коштів для початку операційного циклу	345 019	338 551	230 031	-1,6%
Тип фінансової стійкості	нормальна стійкість	нестійкий стан	нестійкий стан	×

Щодо достатності робочого капіталу для початку операційного циклу, спостерігається різке погіршення: у 2022 році цей показник був позитивним, у 2023 році він став від'ємним, а в 2024 році ще більше погіршився до -132 860 грн. Серйозні труднощі ТОВ «Пирятинський сирзавод» в управлінні оборотним капіталом вказують на відсутність необхідних фінансових ресурсів для покриття поточних операційних витрат. Зниження цього показника на 13,2% свідчить на неспроможність підприємства забезпечити свою діяльність необхідними коштами. Показник достатності загальних коштів для початку операційного циклу також демонструє негативну динаміку. Загальні кошти зменшилися в 2024 році до 230 031 грн на 1,6%, що вказує на поступове скорочення фінансових ресурсів підприємства, погіршуючи його здатність забезпечити поточну операційну діяльність.

Тип фінансової стійкості підприємства також змінився. У 2022 році підприємство було здатне підтримувати нормальну фінансову стійкість, однак у

2023 та 2024 роках тип фінансової стійкості стагнував до «нестійкого» – це свідчить про серйозні проблеми з фінансовою стабільністю підприємства та втратою здатності ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами.

Отже, результати аналізу показників достатності фінансових ресурсів для початку операційного циклу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2024 рік свідчать про істотне зниження фінансової стійкості підприємства, зокрема про значний дефіцит власних коштів, недостатності робочого капіталу і зменшення загальних коштів. Все це вимагає додаткових заходів для поліпшення фінансового становища та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності шляхом розробки антикризової стратегії компанії.

Аналіз відносних показників платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2024 рік свідчить про погіршення ліквідності підприємства, що є важливим індикатором здатності компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання (табл. 2.6).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (характеризує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами) знизився з 0,34 у 2022-му до 0,12 у 2024 році, на 63,3% – є тривожним сигналом, оскільки показник значно відхиляється від нормативного значення. Таке зниження ліквідності та погіршення здатності сирзаводу оперативно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями вказує на грошову неплатоспроможність.

Таблиця 2.6 – Відносні показники оцінювання платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (розраховано автором за матеріалами [57])

Показник	Норма	Період аналізу			Динаміка 2024 до 2022 року, %
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,34	0,31	0,12	-63,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	1,17	1,00	0,78	-33,3
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2,0$	1,80	1,61	1,64	-8,6

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає можливість підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, також

демонструє негативну динаміку. У 2022 році коефіцієнт становив 1,17; у 2023-му знизився до 1,00; а в 2024 році – до 0,78; що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних швидко реалізованих ресурсів, формуючи розрахункову неплатоспроможність організації.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує здатність підприємства покрити свої загальні поточні зобов'язання всіма оборотними активами, зменшився з 1,80 у 2022-му до 1,64 у 2024 році. Незважаючи на відчутне покращення в 2024 році, зниження цього показника на 8,6% вказує на скорочення ліквідності та можливе погіршення фінансової ситуації підприємства в контексті його здатності покривати поточні зобов'язання – говорить про поточну неплатоспроможність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Прогнозування фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі діагностичних моделей дозволяє оцінити поточний фінансовий стан та ймовірність банкрутства підприємства і визначити необхідність впровадження антикризової стратегії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Прогноз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2024-2025 роках (розраховано автором за матеріалами [57])

Модель діагностики	Показник Z на 2024 рік	Значення коефіцієнта в 2024	Прогноз на 2025 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт стійкості Бівера	-0,01	рівень фінансової стійкості підприємства низький, а вірогідність банкрутства – висока	не може бути значних поліпшень без вжиття анти кризових заходів
Показник плато спроможності Конана і Гольдера	0,09	значні проблеми з платоспроможністю підприємства в поточному періоді	потреба активного покращення фінансових результатів для забезпечення стабільності
Модель Спрінгейта	2,02	показник Z є оптимальним значенням, яке вказує на помірний рівень ризику банкрутства	прогноз позитивний, підприємство може лишатись в межах стабільної фінансової ситуації
Дискримінантна модель Терещенка	-0,12	високий ризик банкрутства підприємства	необхідно вжити заходів для покращення фінансового стану

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
П'яти-факторна модель Альтмана	3,15	підприємство знаходиться в зоні низького ризику банкрутства, що є позитивним сигналом розвитку	розвиток стабільний, фінансову стійкість слід підтримувати на досягнутому рівні

Отже, підприємство знаходиться в зоні високого ризику банкрутства згідно з кількома моделями (Бівера і Терещенка), що вказує на необхідність термінових антикризових заходів. Моделі Конана і Гольдера та Спрінгейта дають змішану картину: проблеми з платоспроможністю залишаються актуальними, але можливість стабілізації є при вжитті відповідних заходів. Показник Альтмана свідчить про низький ризик банкрутства, що дає підстави для збереження стабільності підприємства, якщо буде підтримано досягнуті фінансові результати.

Згідно з результатами проведеного аналізу, очевидно, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує розробки антикризової стратегії. Ряд факторів свідчить про серйозні фінансові труднощі, що вимагають негайного впровадження заходів для стабілізації ситуації (рис. 2.11):

зниження фінансової автономії: показник фінансової автономії значно зменшився, з 0,27 у 2022 році до 0,16 у 2024 році, що вказує на зростаючу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є тривожним сигналом, адже велика залежність від позикових коштів збільшує ймовірність фінансових проблем, особливо за умов економічної нестабільності;

зростання фінансового ризику: коефіцієнт фінансового ризику, який зріс з 2,72 у 2022 році до 5,21 у 2024 році, перевищує нормативні орієнтири і вказує на надмірну залежність від боргових зобов'язань, що підвищує ймовірність виникнення труднощів з виконанням зобов'язань;

низька фінансова стабільність: зниження коефіцієнта фінансової стабільності до 0,19 вказує на відсутність фінансової стійкості підприємства, що свідчить про труднощі у підтриманні платоспроможності на довгострокову перспективу;

проблеми з ліквідністю та платоспроможністю: погіршення показників ліквідності (особливо коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності) означає зниження здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, що підвищує ризик фінансової неплатоспроможності в умовах обмеженого доступу до грошових коштів;

негативні прогнози за моделями банкрутства: за результатами використаних діагностичних моделей, таких як модель Бівера та дискримінантна модель Терещенка, підприємство знаходиться в зоні високого ризику банкрутства. Тільки впровадження термінових антикризових заходів може допомогти уникнути цієї ситуації; проте деякі інші моделі, зокрема модель Спрінгейта та п'ятифакторна модель Альтмана, дають змішану картину, що дає певну надію на стабілізацію за умови правильних кроків;

проблеми з оборотним капіталом: значний дефіцит власних коштів для фінансування операційного циклу та зменшення робочого капіталу вказують на серйозні проблеми в управлінні оборотними активами.

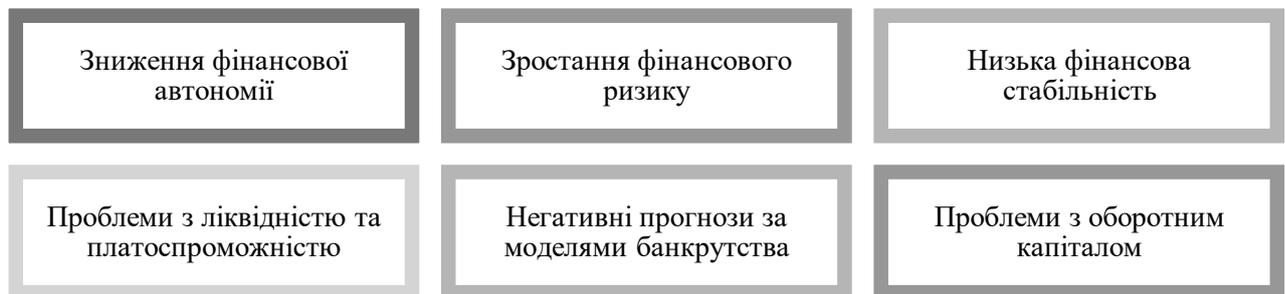


Рисунок 2.11 – Фактори розробки антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод (складено автором на основі [57])

Отже, беручи до уваги вищезазначені проблеми – зниження фінансової стійкості, високий рівень фінансових ризиків, погіршення ліквідності та платоспроможності, а також негативні прогнози щодо ймовірності банкрутства – підприємству слід негайно розробити та реалізувати антикризову стратегію. Така стратегія може включати: зменшення фінансової залежності, покращення ліквідності, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, залучення додаткових інвестицій чи кредитів, а також оновлення основних засобів для вдосконалення

матеріально-технічної бази. Лише комплексний підхід до управління фінансовими та операційними ризиками дозволить забезпечити стабільність і можливість подальшого зростання підприємства в умовах економічної нестабільності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведена оцінка стану антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах глобальних викликів та отримано наступні результати:

1. Об'єктом управлінської системи ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємство, яке спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, і входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Завод активно впроваджує інновації та забезпечує високу якість продукції, але стикається з проблемами через стагнацію молочного тваринництва та зростання витрат на виробництво, що негативно впливає на конкурентоспроможність і спонукає до пошуку шляхів оптимізації та зниження витрат. Система управління включає висококваліфікованих фахівців, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти діяльності. Генеральний директор займається стратегічним управлінням, а фінансовий, комерційний, технічний та виробничий директори відповідають за фінанси, маркетинг, технологічні інновації та оптимізацію виробництва. Успіх підприємства залежить від здатності цих підрозділів ефективно співпрацювати і швидко адаптуватися до змін на ринку та в процесах виробництва. Завод має потужну управлінську структуру, яка здатна ефективно працювати навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Ключовими аспектами стабільного розвитку є стратегічне планування, інтеграція інноваційних технологій та ефективне управління бізнес-процесами на всіх етапах виробничого циклу.

2. ТОВ «Пирятинський сирзавод» спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, та прагне забезпечити фінансову

стабільність. Однак, за результатами аналізу фінансових показників за 2022-2024 роки, виявлено ряд проблем, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Основною проблемою є зниження вартості власного капіталу через зменшення нерозподіленого прибутку, що впливає на фінансову стабільність. Зменшення вартості основних засобів на 19,7% та високий рівень зносу (98%) вказують на необхідність модернізації виробництва. Оборотні засоби зросли на 8,1%, що поліпшило ліквідність, але їх зниження на 0,8% у 2024 році свідчить про знижену активність підприємства. Позитивним є зростання фондівіддачі, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, а зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів на 7 днів підтверджує покращення управлінських процесів. Проте, чистий збиток у 2023 та 2024 роках, попри зростання виручки, свідчить про підвищення витрат, зокрема на сировину та енергоносії. Хоча витрати на одиницю продукції зменшились, загальні витрати продовжують зростати, що знижує рентабельність. Зниження рентабельності капіталу та продукції вказує на неефективне управління ресурсами. Підприємству необхідно вжити заходів для модернізації виробництва, оптимізації витрат та вдосконалення управлінських процесів, щоб покращити рентабельність і забезпечити фінансову стабільність.

3. ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує термінової розробки антикризової стратегії через низку фінансових проблем: зниження фінансової автономії (з 0,27 у 2022 році до 0,16 у 2024 році) вказує на зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує ризик фінансових труднощів, особливо в умовах економічної нестабільності; зростання фінансового ризику (коефіцієнт зріс з 2,72 у 2022 році до 5,21 у 2024 році) свідчить про надмірну залежність від боргових зобов'язань, що ускладнює виконання зобов'язань; зниження коефіцієнта фінансової стабільності до 0,19 показує нестабільність у фінансовому становищі підприємства, що ускладнює підтримку платоспроможності в довгостроковій перспективі; погіршення ліквідності (зниження коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності) знижує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, підвищуючи ризик

неплатоспроможності при обмеженому доступі до фінансових ресурсів; діагностичні моделі банкрутства (моделі Бівера і Терещенка) показують високий ризик банкрутства, хоча інші моделі (Спрінгейта та Альтмана) дають змішану картину, що дозволяє сподіватися на стабілізацію за умови правильних дій; значний дефіцит власних коштів для фінансування операційного циклу та зменшення робочого капіталу свідчать про серйозні проблеми в управлінні оборотними активами.

З огляду на ці проблеми – зниження фінансової стійкості, високий рівень фінансових ризиків, погіршення ліквідності та платоспроможності, а також негативні прогнози щодо ймовірності банкрутства – підприємству необхідно розробити та впровадити антикризову стратегію. Вона має включати зниження фінансової залежності, покращення ліквідності, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, залучення інвестицій та оновлення основних засобів. Лише комплексний підхід до управління ризиками дозволить забезпечити стабільність і подальше зростання підприємства в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА РИНКУ

3.1 Ідентифікація глобальних викликів та їх вплив на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для розробки програми антикризової стратегії на ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно провести комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, зокрема оцінити фінансовий стан, управлінську ефективність, ресурсний потенціал та технологічний рівень виробництва, а також вивчити зовнішні фактори, включаючи макроекономічні умови, законодавчі зміни, конкуренцію, попит на молочні продукти та глобальні виклики, такі як зміни в цінах на сировину, енергоресурси та нестабільність на міжнародних ринках.

Одним з найбільш впливових глобальних викликів, що визначають фінансовий стан підприємства та зниження маржі прибутку є зростання операційних витрат за рахунок підвищення цін на сировину та енергоносії. Зокрема, 2024 рік став переломним для світового молочного ринку, ціни на молочну сировину утримувалися в новому коридорі – \$40-50 за 100 кг. Все ж попри загальну тенденцію зростання, на початку 2025 року в Україні зафіксували певне здешевлення сирого молока, однак це короткострокові коливання цін через сезонні фактори. Експерти прогнозують подальше зростання середньої ціни на молочну сировину до \$45-46 за 100 кг у 2025 році (рис. 3.1) [59]. Водночас він не виключаються сезонне зниження закупівельних цін наприкінці квітня – початку травня, коли виробництво молока в господарствах населення традиційно збільшується.

Після зростання закупівельних цін на молоко-сировину, ціни знизилися через зменшення попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що призвело до дисбалансу між цінами на молоко та готову продукцію [31].

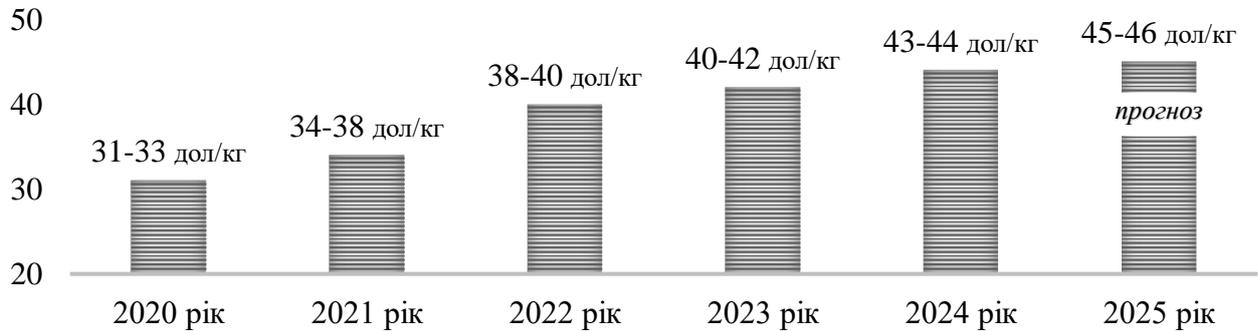


Рисунок 3.1 – Динаміка цін на молоко-сировину в Україні (складено автором на основі [39; 59])

Ситуація в енергетичному секторі теж впливає на виробництво та операційні витрати вітчизняних підприємств. Через російські обстріли енергетичної інфраструктури з березня 2024 року було виведено близько половини енергогенеруючих потужностей, що призвело до тривалих відключень електроенергії та збільшення витрат на альтернативні джерела живлення. Крім того, Уряд підвищив роздрібні ціни на електроенергію на 63,6% у вересні 2024 року, щоб фінансувати ремонт енергетичного сектору [47].

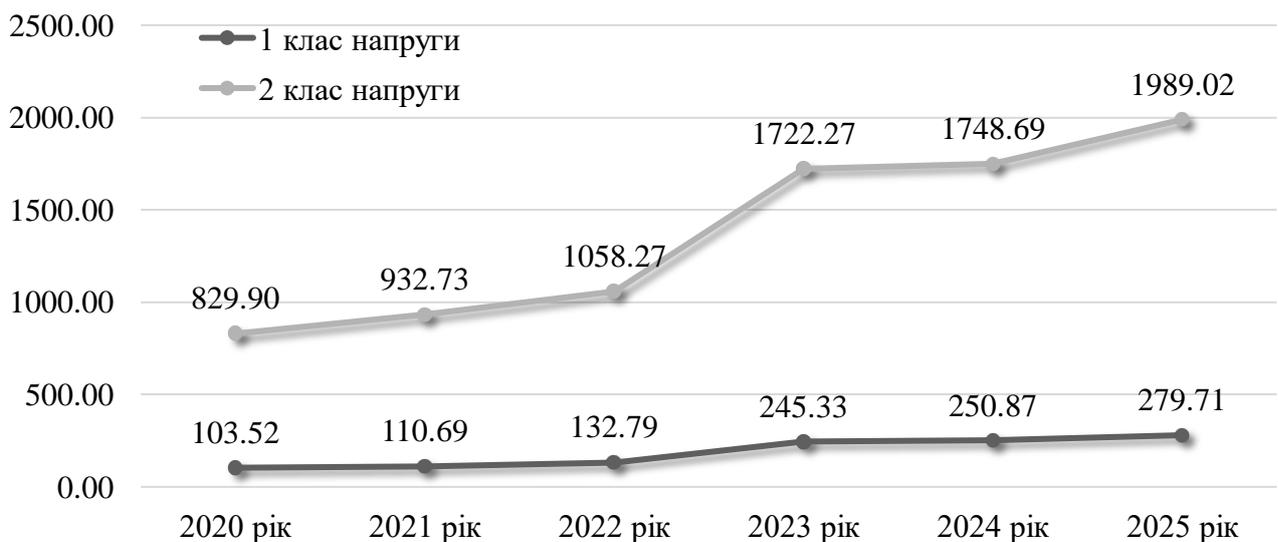


Рисунок 3.2 – Динаміка цін на енергоносії за даними Полтаваобленерго, грн/МВт·год (без ПДВ) (складено автором на основі [47; 60])

Через підвищення тарифів на комунальні послуги та електроенергію зріс і рівень інфляції в Україні (рис. 3.3). В 2022 році очевидний сплеск інфляції, що пов'язано з повномасштабним вторгненням в Україну з 110 % до 126,6% – це підсумовуючий річний показник Мінфіну (рис. 3.3), тоді як максимум 2022 року склав 104,5% у березні місяці [17].

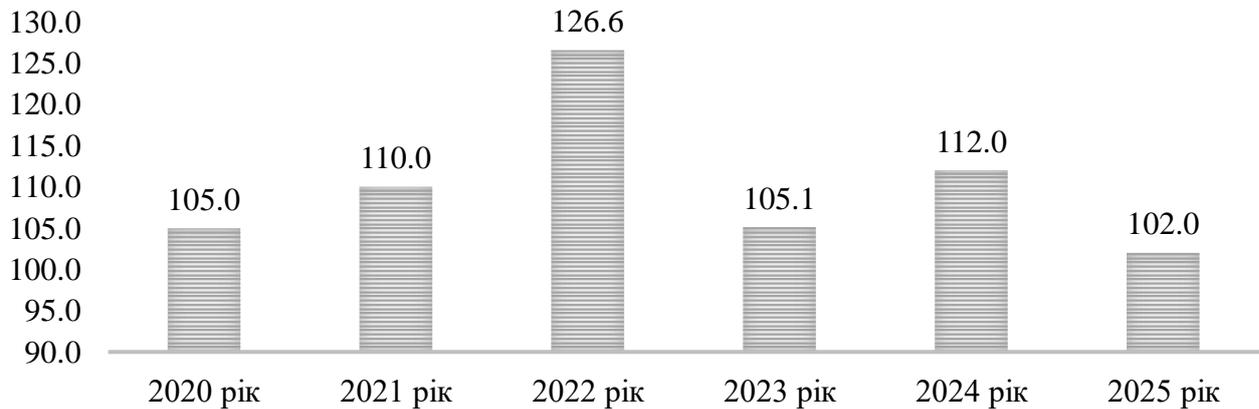


Рисунок 3.3 – Динаміка середнього рівня цін (інфляції) за даними Мінфіну (складено автором на основі [17])

В 2024 році інфляція підвищується в середньому на 1%, максимальний ріст був у червні – 2,2% та у вересні-листопаді (за час введення нових тарифів). На початок 2025 року темп інфляції помірний і складає 1% (рис. 3.3) і до кінця року НБУ прогнозує річний рівень інфляції в 8,4% [19].

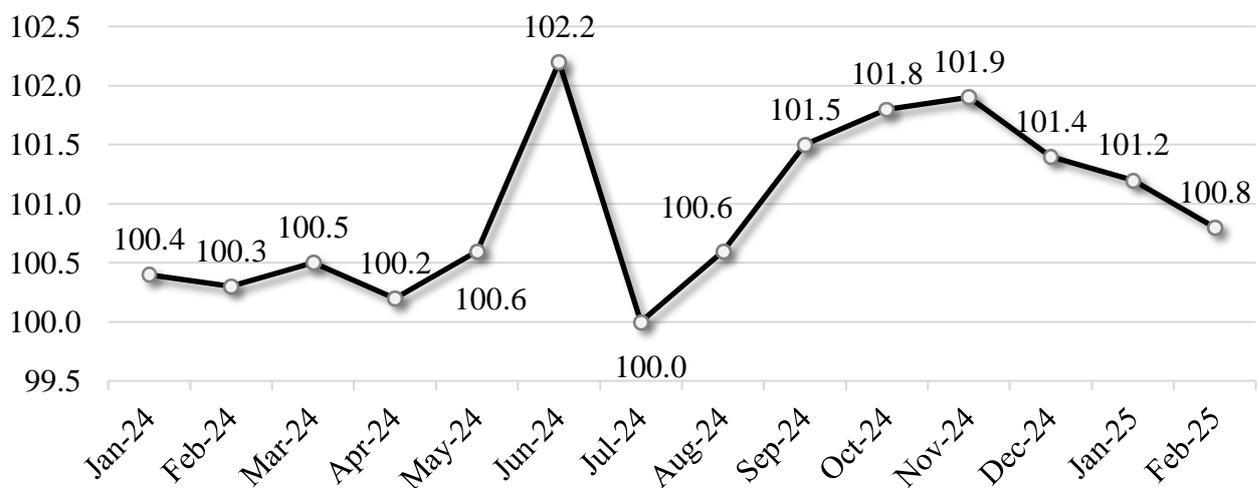


Рисунок 3.4 – Динаміка середнього рівня цін (інфляції) за даними Мінфіну та НБУ (складено автором на основі [17; 19])

Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та зміна структури споживачів (високий відтік населення за кордон в 2022-2024 роках і продовжується) впливає на попит на молочні продукти. Молокозаводи опинилися в складній ситуації, зокрема через зменшення попиту та затримки розрахунків з ритейлом, що створює фінансові труднощі, адже заводи змушені знижувати закупівельні ціни на молоко [31].

Тваринництво України останнім часом стикається з викликами, пов'язаними з адаптацією технологій виробництва до зміни кліматичних умов. Прогнозоване підвищення температури на 2-2,5°C у найближчі роки вимагає коригування підходів до утримання і продуктивності тварин. Високопродуктивні молочні корови особливо чутливі до температурних коливань: при температурі понад 26°C знижується молокоутворення. Враховуючи це, українські селекціонери розробили породи великої рогатої худоби, які краще витримують термічні стреси. Однак для досягнення високої продуктивності важливо не лише використовувати місцеві породи, а й продовжувати підбір таких молочних порід, що здатні ефективно працювати в умовах змінюваного клімату. Завезення високопродуктивних тварин західної селекції є тривалим процесом, що потребує постійного поповнення стада та адаптації до специфічних умов країни [11, с. 55-56]. Такі заходи є досить затратними та потребують значного часу, тому швидке відновлення молочного скотарства в Україні наразі є неможливим. В результаті, у галузі спостерігається стагнація та зниження поголів'я тварин з 9,1 до 2,3 мільйона голів за останні 10 років (див. рис. 2.2) [48; 4, с. 526].

Присутність великих міжнародних компаній на ринку молочних продуктів створює додаткові виклики для підприємств, таких як ТОВ «Пирятинський сирзавод». Корпорації мають значний фінансовий ресурс, потужні виробничі можливості та високий рівень брендової впізнаваності – Danone (ТМ «Danone»), Nestlé (ТМ «Nestlé», «Чудо», «Світоч»), Lactalis (ТМ «President», «Galbani»), Arla Foods (ТМ «Lurpak», «Castello» і «Arla»), що дозволяє їм завойовувати більшу частку ринку і збільшувати свою конкурентоспроможність. Як наслідок, місцевим виробникам, зокрема ТОВ «Пирятинський сирзавод», доводиться

зіткнутися з посиленою конкуренцією, що може обмежити їхні можливості для розширення та знижувати їхню частку на ринку. Така ситуація ускладнює досягнення стабільних фінансових результатів і вимагає від підприємства постійної адаптації та пошуку нових шляхів для підвищення якості продукції та зниження витрат, щоб зберегти свою позицію на ринку [31].

Обсяги експорту сиру і сирної продукції українськими товаровиробниками стабільно зростають, як в обсягах реалізації, так і в вартісному еквіваленті (табл. 3.1). Обсяги експорту в 2024 році збільшилися на 40,3% порівняно з аналогічним періодом 2023-го, досягнувши 10,1 тис. тон, що відображає значне розширення поставок української продукції за кордон. Вартість експорту також показала позитивну тенденцію, зростаючи на 34% і досягнувши \$43,7 млн. Основними напрямками експорту стали Молдова (33,1%), Казахстан (30,2%) та Німеччина (9,3%), що свідчить про диверсифікацію ринків збуту і розвиток торгових відносин.

Таблиця 3.1 – Експортно-імпортні операції ринку сирів України (складено автором на основі [13; 16; 43])

Параметри	ЕКСПОРТ		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяги (тис. тонн)	9,0	8,9	10,1
Зростання обсягів	30,4%	16,6%	40,3%
Вартість (млн \$)	42,3	40,0	43,7
Зростання вартості	58,4%	15,0%	34,0%
Основні країни-експортери	Казахстан (38%), Польща (25,6%), Молдова (21,3%)	Казахстан (45,6%), Молдова (31,5%), Латвія (6,8%)	Молдова (33,1%), Казахстан (30,2%), Німеччина (9,3%)
Параметри	ІМПОРТ		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяги (тис. тонн)	33,8	33,7	28,9
Зростання обсягів	-38,8%	4,2%	6,6%
Вартість (млн \$)	182,2	200,8	171,1
Зростання вартості	-38,8%	2,2%	6,9%
Основні країни-експортери	Польща (47%), Німеччина (17,6%), Нідерланди (9,7%)	Польща (41,5%), Німеччина (21,6%), Нідерланди (9,5%)	Польща (39,6%), Німеччина (20,1%), Нідерланди (9%)

Водночас імпорт сирів в Україну також демонструє зростання. Обсяги імпорту збільшилися на 6,6%, досягнувши 28,9 тис. тон. Вартість імпорту зросла на 6,9%, склавши \$171,1 млн. Основними країнами-імпортерами залишаються Польща (39,6%), Німеччина (20,1%) та Нідерланди (9,0%), що свідчить про підвищення внутрішнього попиту на імпортні більш дешеві сири. На початок 2025 року експерти відзначають окремий тиск на сирний ринок через великий імпорт польських сирів, що створює додаткові проблеми для українських виробників, при цьому висока собівартість виробництва формує непривабливу експортну ціну, тому експорт сирної продукції з України призупинився [31].

Для захисту національної продовольчої безпеки у липні 2024 року КМУ схвалив Стратегію продовольчої безпеки до 2027 року [1], яка передбачає заходи для розвитку аграрного сектору та зміцнення продовольчої безпеки, зокрема (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Основні засади Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року (складено автором на основі [1])

Ефективна реалізація політики національної та продовольчої безпеки в Україні створить сприятливі умови для розвитку, в тому числі, підприємств харчової промисловості, таких як Пирятинський сирзавод, забезпечуючи стабільність постачання сировини та адаптацію до змін на зовнішніх ринках, що позитивно вплине на розвиток заводу та зміцнення його позицій на ринку.

Сучасним глобальним трендом у харчовій промисловості є впровадження новітніх технологій та автоматизація виробничих процесів, що підвищують ефективність, якість продукції та знижують витрати (рис. 3.6). Автоматизовані системи управління, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), віртуальна та доповнена реальність, а також 3D-друк активно інтегруються у виробництво, надаючи значні переваги. Інтелектуальні системи контролюють всі етапи виробництва, від дозування інгредієнтів до оптимального часу приготування. Інноваційне обладнання забезпечує стабільність і високу якість продукції [18].

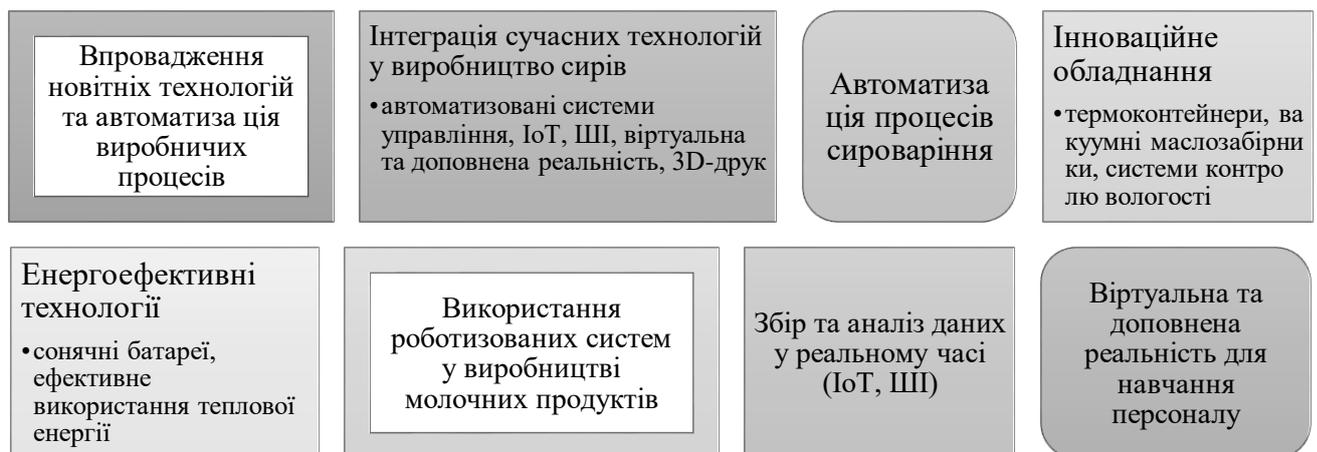


Рисунок 3.6 – Глобальні інноваційні тренди в харчовій промисловості в 2025 році (складено автором на основі [18])

Енергоефективні технології, як-от сонячні батареї та використання теплової енергії, зменшують екологічний вплив і економлять енергію. Роботизовані системи, зокрема автоматизоване доїння та пакування, підвищують швидкість і точність процесів. IoT і ШІ аналізують дані в реальному часі, оптимізують роботу обладнання, прогнозують техобслуговування та знижують енергоспоживання. Віртуальна та доповнена реальність використовуються для

навчання персоналу, підвищуючи безпеку та ефективність. Завдяки новітнім технологіям підприємства досягають високих показників якості та ефективності, зміцнюючи свої ринкові позиції. На основі проведеного дослідження можна визначити вплив глобальних викликів на господарську діяльність та фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» в наступній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вплив глобальних викликів на господарську діяльність та фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2025 році

Глобальні виклики	Вплив на ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Вплив на функціонування підприємства	Вплив на фінансовий стан
Зростання цін на молочну сировину	Безпосередній	Зростають витрати та виробнича собівартість, знижується операційна маржа	Зниження рентабельності, збитковість
Підвищення тарифів на електроенергію	Безпосередній	Зростають всі операційні витрати (в т.ч. адміністративні), знижується маржа	Зниження рентабельності, збитковість
Зростання інфляції і середніх цін	Дотичний	Уповільнення економічного розвитку, залучення позичок для його стимулювання; затримка поточних розрахунків з ритейлом	Зниження фінансової стійкості, платоспроможності, зростання простроченої дебіторської заборгованості
Зниження попиту на молочну продукцію	Безпосередній	Зниження закупівельних цін на молочну сировину, зниження обсягів реалізації продукції	Зниження рентабельності, збитковість
Кліматичні зміни і зменшення поголів'я молочного скотарства	Безпосередній	Дефіцит сировини, пошук альтернативних джерел сировини, підвищення витрат	Зниження рентабельності, збитковість
Присутність великих корпорацій на молочному ринку	Дотичний	Зростання витрат на адаптацію до ринкових умов і підтримку конкурентних переваг	Зростання маркетингових витрат, зменшення операційної маржі
Відчутний імпорт дешевшої продукції з ЄС до України	Безпосередній	Зниження ціни реалізації і підвищення витрат на просування продукції	Зниження рентабельності, збитковість
Технічні інновації та автоматизація виробництва, передові технології	Дотичний	Підвищення витрат на впровадження інновацій, підвищення кваліфікації працівників, оновлення фондів, залучення позикових коштів, інвестицій	Зниження платоспроможності в коротко строковому періоді, підвищення фінансової стійкості
Політика національної безпеки, глобальної продовольчої безпеки	Дотичний	Витрати на адаптацію виробничих процесів до нових стандартів, підвищення рівня доходів та обсягу реалізації	Підвищення рентабельності, прибутковості, відновлення стійкості

Примітка. Авторська розробка

Систематизуємо інструментами SWOT-аналізу позицію Пирятинського сирзаводу на харчовому ринку України з огляду на його фінансовий стан в 2024 році та вірогідність його зміни в 2025 році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» (складено автором на основі [36])

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Збільшення ефективності використання основних засобів	Зниження фінансової стабільності і ліквідності
Зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів	Зниження фінансової автономії та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансуван.
Покращення продуктивності праці	Зростання фінансового ризику
Зростання середньої заробітної плати	Зношеність основних засобів
Позитивна динаміка росту продажів і доходів	Низька гнучкість в адаптації до змін на ринку
Зростання частки на ринку та покращення іміджу компанії	Високий рівень заборгованості та обмежена здатність до покриття поточних зобов'язань
Впровадження ефективних управлінських систем і програм	Недостатній рівень інвестицій в дослідження і розробки
Покращення якості продукції або послуг	Неоптимізовані витрати на виробництво та адміністрування
Стабільний рівень забезпечення попиту на продукцію	Погано налаштовані бізнес-процеси та внутрішні системи
Можливість масштабування бізнесу за рахунок наявних ресурсів	Обмежений доступ до нових технологій або інновацій
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Можливість залучення додаткових інвестицій підприємства	Неоднозначні прогнози щодо ймовірності банкрутства
Реструктуризація боргів	Зростання економічної нестабільності
Оптимізація витрат і покращення управлінських процесів	Погіршення фінансової ситуації через відсутність достатнього фінансування
Модернізація основних засобів і технологій	Невизначеність на ринку і загроза зменшення попиту на продукцію
Впровадження нових ринкових стратегій	Політичні ризики та зміни в законодавстві
Розширення асортименту продукції	Коливання валютних курсів та інфляція
Зростання попиту на нові та екологічно чисті технології	Підвищення конкуренції та зниження ринкових цін
Вихід на нові ринки і географічні території	Зміни в потребах і уподобаннях споживачів
Спільні підприємства і партнерства з іншими компаніями	Природні катастрофи або непередбачувані економічні кризи
Використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів	Технічні збитки або порушення у ланцюгах постачання

Тож, ТОВ «Пирятинський сирзавод» має кілька важливих сильних сторін, серед яких – покращення ефективності використання основних засобів,

зростання продуктивності праці та позитивна динаміка в продажах, що свідчить про стабільність і розвиток компанії в галузі. Зростання частки на ринку і вдосконалення управлінських процесів дають змогу зберігати конкурентні позиції на ринку. Крім того, підприємство має можливість масштабувати бізнес за рахунок наявних ресурсів. Слабкі сторони, які можуть стати на заваді подальшому розвитку – це зниження фінансової стабільності та ліквідності, а також високий рівень заборгованості, що обмежує здатність компанії покривати поточні зобов'язання.

Серед можливостей для «Пирятинського сирзаводу» можна виділити залучення додаткових інвестицій, модернізацію технологій та оптимізацію витрат, що сприятиме покращенню фінансових показників. Проте на горизонті є й загрози – це економічна нестабільність, зміни в законодавстві, підвищення конкуренції та коливання валютних курсів, які можуть вплинути на рентабельність підприємства та стабільність попиту на його продукцію.

Ураховуючи проведений SWOT-аналіз та поточні загрози для компанії, необхідно розробити та впровадити антикризову стратегію, яка зможе ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Основними елементами цієї стратегії мають бути: оптимізація витрат; поліпшення фінансової стабільності; модернізація інновацій; ризик-менеджмент і стратегічне планування; розширення ринків та клієнтської бази; комунікація та управління репутацією; ресурсна підтримка та кадрові питання; диверсифікація діяльності; гнучкість адаптивність стратегії; кризове управління та підтримка процесів.

Таким чином, аналіз глобальних викликів та їх впливу на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на важливість комплексного підходу до управління ризиками в умовах нестабільності. Зміни на ринку молочної сировини, підвищення цін на енергоносії, а також макроекономічні фактори, такі як інфляція і зміни клімату, створюють серйозні виклики для підприємства. Крім того, конкуренція з боку великих міжнародних компаній, зростання імпорту та змінювані умови попиту на молочні продукти значно ускладнюють фінансові та операційні процеси.

Незважаючи на це, ТОВ «Пирятинський сирзавод» має сильні сторони, такі як ефективне використання основних засобів, зростання продуктивності праці та стабільність в продажах, що дозволяють підприємству зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін. Однак низька фінансова стабільність, високий рівень заборгованості та зношеність основних засобів потребують термінових заходів для забезпечення стійкості в умовах постійних змін.

Для збереження та покращення фінансового стану, а також зменшення впливу зовнішніх загроз, підприємству необхідно фокусуватися на оптимізації витрат, впровадженні інновацій, залученні додаткових інвестицій та вдосконаленні управлінських процесів. Крім того, важливо розвивати стратегії диверсифікації та адаптації до змін, що дозволить зберегти стабільність та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах невизначеності.

3.2 Програма антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах глобальних викликів

Розробку програми антикризової стратегії для ТОВ «Пирятинський сирзавод» як складової частини фінансової стратегії слід розпочати з чіткого визначення основних цілей та завдань, які повинні бути досягнуті в умовах кризових явищ. Крім того, необхідно розробити структуру стратегії, зокрема, визначити ключові напрямки її реалізації та встановити терміни виконання кожного етапу програми.

Мета антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у забезпеченні стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства, мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, відновленні його конкурентоспроможності і здатності адаптуватися до змінюваних ринкових умов. При цьому, важливим аспектом є збереження ефективності виробництва та забезпечення фінансової стійкості на довгострокову перспективу.

Період реалізації стратегії 2025-2029 роки.

Елементи стратегії і ключові напрямки її реалізації представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Структура антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки

Елементи стратегії	Ключові напрямки реалізації стратегії
Оптимізація витрат	Перегляд і скорочення непотрібних витрат
	Впровадження ефективних технологій для зниження собівартості
	Ревізія структури витрат
Поліпшення фінансової стабільності	Реструктуризація боргів
	Привернення інвестицій
	Зміцнення фінансових резервів для подолання криз
Модернізація та інновації	Інвестиції в нові технології та автоматизацію
	Впровадження нових продуктів чи послуг
	Підвищення якості через інноваційні методи виробництва
Ризик-менеджмент та стратегічне планування	Система раннього виявлення і мінімізації ризиків
	Розробка сценаріїв для різних кризових ситуацій
	Моніторинг зовнішніх факторів
Розширення ринків та клієнтської бази	Вихід на нові ринки або сегменти
	Поглиблення відносин з існуючими клієнтами
	Використання цифрових каналів для просування
Комунікація та управління репутацією	Забезпечення прозорості та відкритості у взаємодії з партнерами
	Розробка стратегій підтримки позитивного іміджу
	Ефективна комунікація з працівниками
Ресурсна підтримка та кадрові питання	Підвищення кваліфікації через тренінги та програми розвитку
	Оптимізація штату для збереження продуктивності
	Програма збереження ключових співробітників
Диверсифікація діяльності	Введення нових напрямків діяльності для зменшення залежності
	Інвестиції в нові галузі з високим потенціалом
Гнучкість та адаптивність стратегії	Створення механізмів для адаптації стратегії до змін
	Готовність до швидкого реагування на нові виклики
Кризове управління та підтримка процесів	Визначення стратегії для роботи під час криз
	Створення команд для оперативного реагування

Примітка. Авторська розробка

В рамках антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають бути визначені SMART-цілі, які відповідатимуть принципам специфічності, вимірюваності, досяжності, актуальності та обмеженості в часі. Встановлення таких цілей дозволить забезпечити чітке орієнтування на ключові аспекти відновлення та розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Визначення конкретних і реалістичних завдань, які можна виміряти, буде сприяти ефективному моніторингу прогресу та коригуванню стратегії в разі

необхідності (табл. 3.5). У результаті, реалізація антикризової стратегії допоможе знизити ризики, оптимізувати внутрішні процеси, поліпшити фінансові показники та забезпечити сталий розвиток компанії на ринку.

Таблиця 3.5 – Визначення строків та SMART-цілей антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки

Елемент стратегії	SMART ціль	Термін
Оптимізація витрат	Знизити загальні витрати на виробництво на 15% протягом 2025-2029 років шляхом впровадження нових ефективних технологій і перегляду структури витрат.	2025-2029
Поліпшення фінансової стабільності	Зменшити боргове навантаження на 20% до кінця 2029 року через реструктуризацію боргів та залучення додаткових інвестицій.	до кінця 2029
Модернізація та інновації	Впровадити нові автоматизовані технології на виробництві до 2027 року, що дозволить збільшити продуктивність на 10% і знизити собівартість на 5%.	до кінця 2027
Ризик-менеджмент та стратегічне планування	Розробити і впровадити систему раннього виявлення ризиків до 2026 року, що дозволить знизити фінансові втрати від неочікуваних факторів на 20% до 2029 року.	до кінця 2026
Розширення ринків та клієнтської бази	Вийти на 2 нові регіональні ринки до 2027 року та збільшити клієнтську базу на 25% протягом 2025-2029 років через використання цифрових каналів для просування.	до кінця 2027
Комунікація та управління репутацією	Забезпечити проведення не менше 5 кампаній з підтримки позитивного іміджу компанії протягом 2025-2029 років, що дозволить підвищити рівень задоволеності партнерів на 15%.	2025-2029
Ресурсна підтримка та кадрові питання	Провести тренінги для 90% ключових співробітників компанії до кінця 2026 року, що дозволить підвищити їх кваліфікацію та ефективність роботи на 20%.	до кінця 2026
Диверсифікація діяльності	Впровадити 3 нові напрямки діяльності до кінця 2028 року для зменшення залежності від основного продукту та досягнення збільшення доходу на 10% в перші 6 місяців після запуску.	до кінця 2028
Гнучкість та адаптивність стратегії	Розробити механізм оперативного реагування на нові ринкові виклики до кінця 2026 року, що дозволить скоротити час адаптації стратегії до змін на 30% до 2029 року.	до кінця 2026
Кризове управління та підтримка процесів	Створити кризову команду для оперативного реагування на неочікувані ситуації до кінця 2025 року, що дозволить скоротити час на прийняття рішень в кризових ситуаціях на 40%.	до кінця 2025

Примітка. Авторська розробка

У рамках антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» були

визначені ключові напрями діяльності, спрямовані на забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства в умовах економічних труднощів. Дані напрями, інтегровані в загальний стратегічний контекст та охоплюють кілька основних аспектів, серед яких: оптимізація витрат, поліпшення фінансової стабільності, модернізація та інновації, ризик-менеджмент та стратегічне планування, комунікація та управління репутацією, а також ресурсна підтримка та кадрові питання. Кожен з цих напрямів сприяє формуванню комплексної стратегії, яка дозволяє ТОВ «Пирятинський сирзавод» не лише ефективно реагувати на поточні економічні виклики, а й забезпечувати його сталий розвиток на середньо- та довгострокову перспективу. Основні завдання, що мають забезпечити досягнення поставленої мети і цілей антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод», представлені на наступному рис. 3.7.



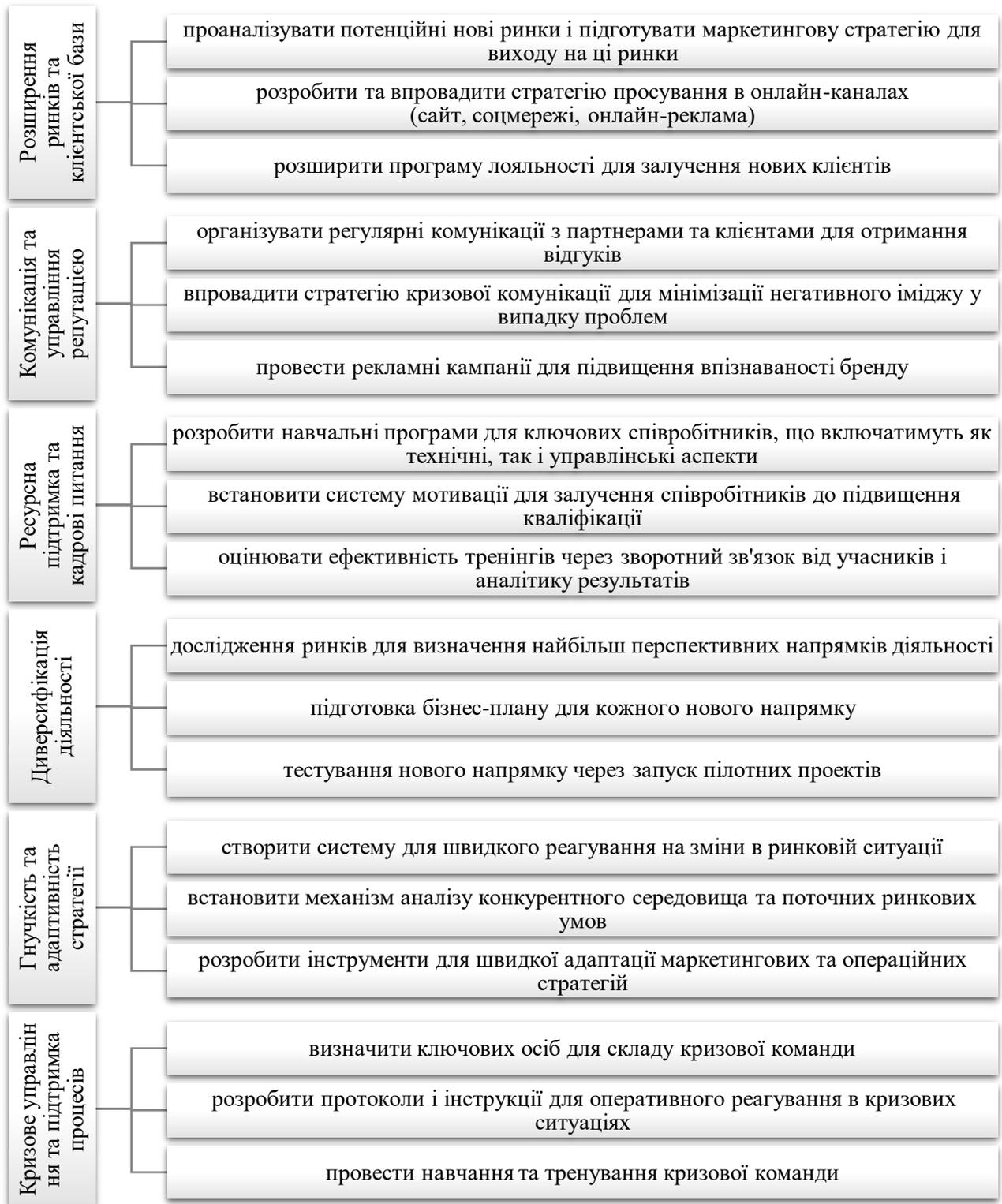


Рисунок 3.7 – Заходи щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки

Примітка. Авторська розробка

Модель реалізації антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки представлена на рис. 3.8.

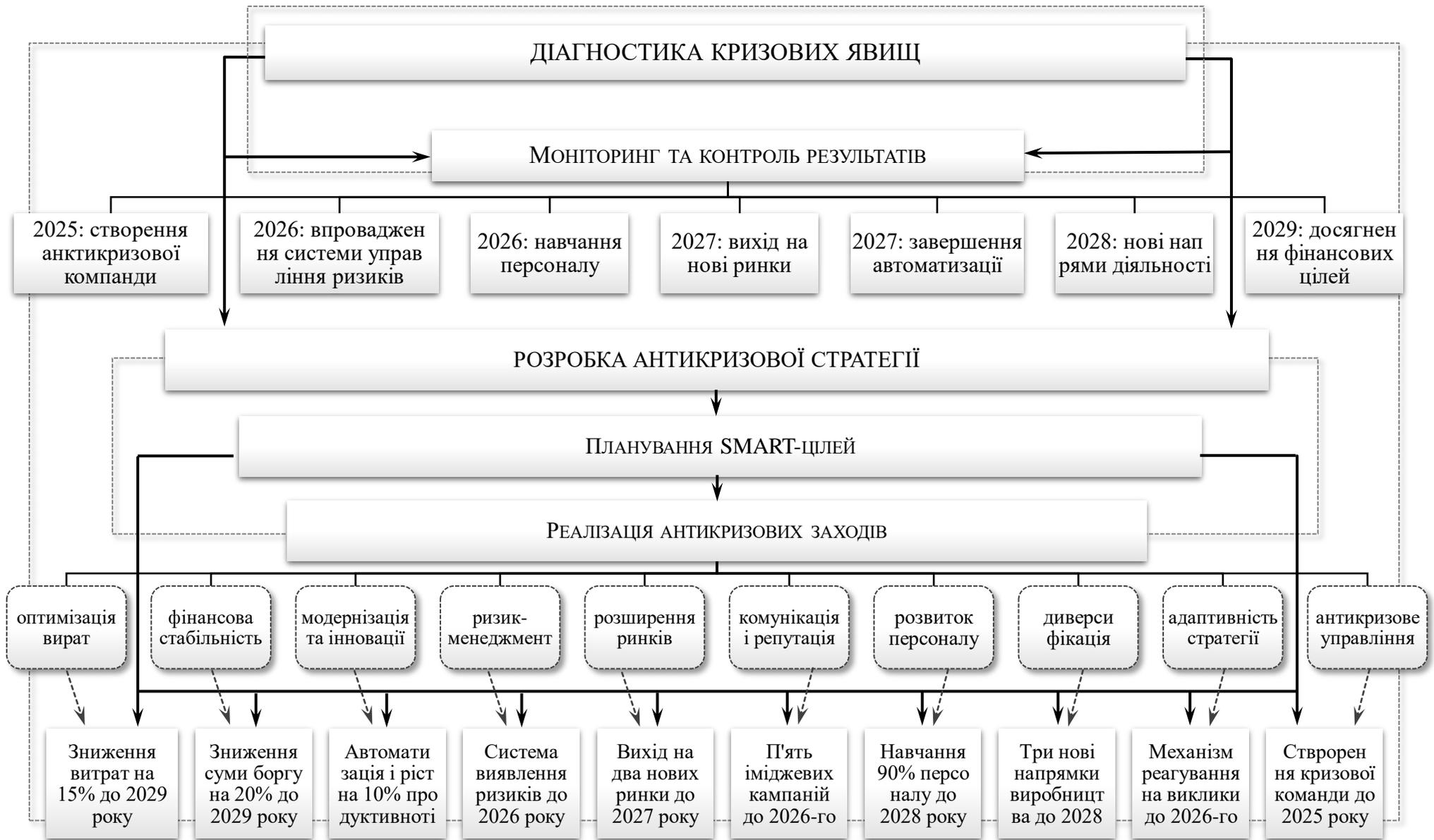


Рисунок 3.8 – Модель реалізації антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки

Примітка. Авторська розробка

Реалізація антикризової стратегії компанії розпочинається і завершується моніторингом на контролем результатів, де ключовими інструментами та методами контролю можуть бути: фінансові показники та коефіцієнти; моделі прогнозування банкрутства; SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз; KPI (ключові показники ефективності); аналіз сценаріїв; бенчмаркінг; моніторинг ризиків; фінансове прогнозування; портфельний аналіз; аналіз витрат та доходів.

Враховуючи, що в результаті реалізації антикризової стратегії на ТОВ «Пирятинський сирзавод» очікується: загальне зниження витрат на 15%; зменшення суми поточних боргів на 20%; зростання довгострокових інвестицій на 20%; зростання чистого доходу на 15%. Використаємо метод аналізу витрат та доходів, коефіцієнтний аналіз та моделі прогнозування банкрутства для оцінки ефективності та результативності стратегії.

Так в прогнозному 2025 році можливе зростання чистого доходу до 2 311 631 тис. грн на 15%, чистий збуток став чистим прибутком і склав 490 226 тис. грн, рентабельність сукупного капіталу підвищилася в 16,9 разів – до 84,2%, рентабельність продукції в 50 разів – до 35,0% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності антикризової стратегії компанії ТОВ «Пирятинський сирзавод» в перший рік реалізації в 2025 році

Показник	Одиниці	Факт 2024 рік	Прогноз 2025 рік	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції	тис грн	2 010 114	2 311 631	15,0
Чистий прибуток (збиток)	тис грн	-37 879	490 226	↑ 13,9 разів
Рентабельність сукупного капіталу	%	-5,3	84,2	↑ 16,9 разів
Рентабельність продукції	%	0,7	35,0	↑ 50 разів

Коефіцієнтний аналіз (табл. 3.7) показує значне покращення фінансового стану в 2025 році, зокрема підвищення незалежності від кредиторів, і хоча показник ще не досягає нормативу, все ж рівень залежності в 29% є допустимим. Фінансовий ризик знизився в двічі, однак має ще високий рівень – 2,49 (при нормі 1). Фінансова стабільність теж посилюється, однак потребує подальшого

покращення протягом 2026-2029 роки. Щодо показників платоспроможності, то вже в перший рік помітне відновлення грошової, розрахункової і загальної платоспроможності, тому вже в 2025 році стратегія демонструє дієві результати.

Таблиця 3.7 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» в перший рік реалізації антикризової стратегії компанії (розробка автора)

Показник	Нормативне значення	Факт 2024 рік	Прогноз 2025 рік	Річний тренд
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,16	0,29	↑ 1,81 разів
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	5,21	2,49	↓ 2,09 разів
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,19	0,40	↑ 2,11 разів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,12	0,16	↑ 1,33 разів
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,78	1,03	↑ 1,32 разів
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 1,0$	1,64	2,16	↑ 1,32 разів

Діагностика за прогностичними моделями (табл. 3.8) показує вагоме покращення фінансового стану в 2025 році і низьку ймовірність банкрутства за умови реалізації антикризової стратегії.

Таблиця 3.8 – Діагностика банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в перший рік реалізації антикризової стратегії компанії (розробка автора)

Моделі прогнозування банкрутства	Фактичний 2024 рік	Ймовірність банкрутства	Прогноз 2025 рік	Ймовірність банкрутства
Коефіцієнт стійкості Бівера	-0,01	Висока	0,75	Низька
Показник платоспроможності Конана і Гольдера	0,09	Висока	0,44	Низька
Модель Спрінгейта	2,02	Середня	4,92	Низька
П'яти-факторна модель Альтмана	3,15	Низька	5,10	Низька
Дискримінантна модель Терещенка	-0,12	Висока	7,49	Низька

В основні реалізації антикризової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження інновацій та підвищення рівня автоматизації. Інновації в сфері сироваріння наведено на рис. 3.9 [8].



Рисунок 3.9 – Інновації в основі антикризової стратегії компанії ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 рр. (складено автором на основі [8])

Організація управління і реалізація антикризової політики Пирятинського сирзаводу формується на основі антикризового комітету – стратегічного органу прийняття рішень, до якого входять всі керівники вищої ланки підприємства (рис. 3.10). При цьому керівником антикризового проекту є спеціально призначений менеджер, відповідальний за координацію всіх напрямків антикризової програми

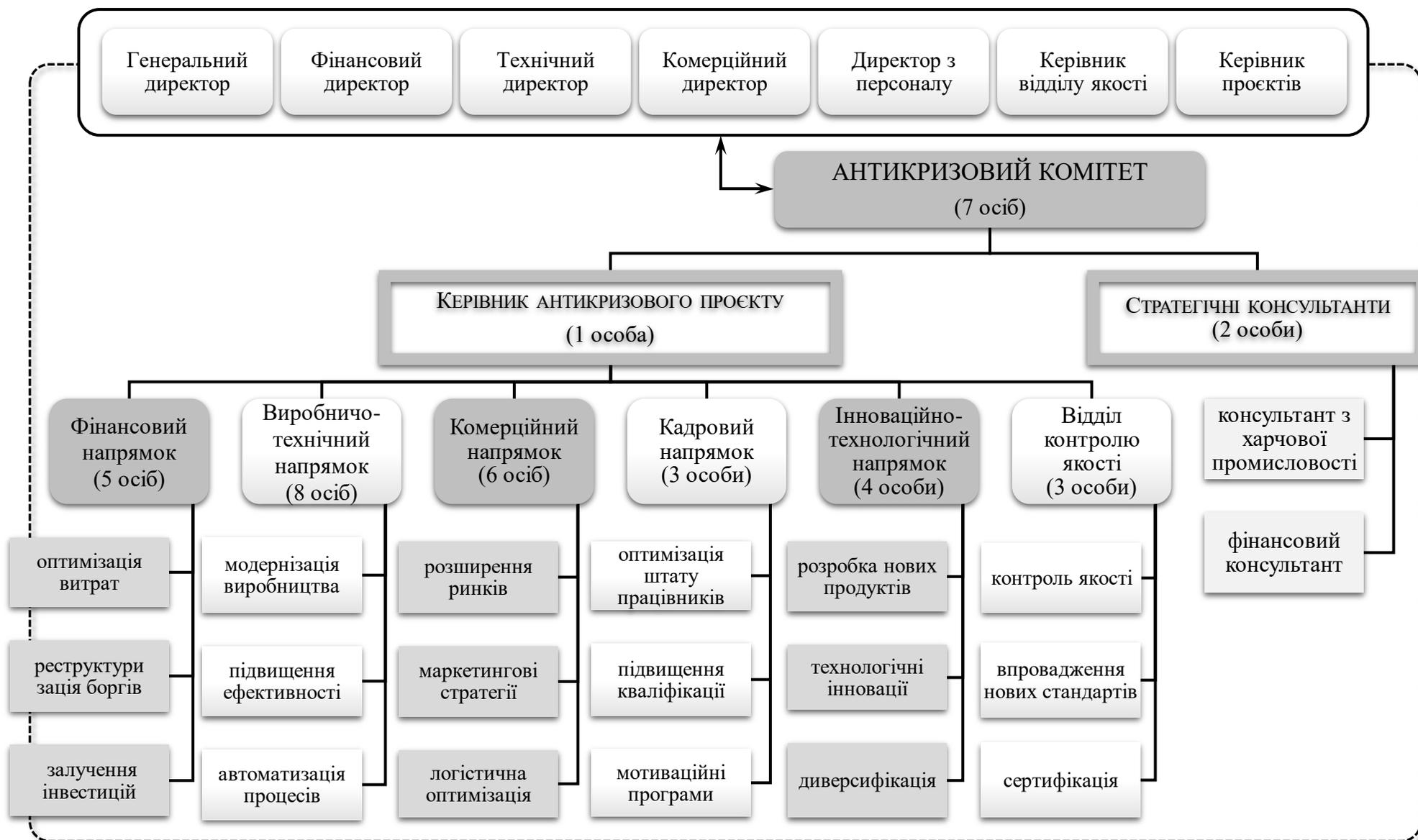


Рисунок 3.10 – Структура управління антикризовою програмою ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки

Примітка. Авторська розробка

До функціональних блоків входять: фінансовий блок (8 осіб); виробничо-технічний блок (14 осіб), комерційний блок (10 осіб), HR блок (5 осіб), блок інновацій та розвитку (5 осіб), блок ризик-менеджменту (3 особи). Крім того, представники цехів, які будуть безпосередньо впроваджувати зміни об'єднані в робочі групи на виробництві по 10 осіб. Зовнішні консультанти мають поетапно залучатися на різних стадіях впровадження стратегії. Загальна кількість виконавців стратегії – 68 осіб, що становить 12,8% від загальної кількості працівників підприємства (532 особи) – це оптимальна кількість для ефективного впровадження антикризової стратегії з урахуванням розміру підприємства.

Таким чином, розроблена антикризова стратегія для ТОВ «Пирятинський сирзавод» на період 2025-2029 років дозволяє досягти значних результатів у кількох ключових аспектах діяльності компанії. Основними цілями стратегії є забезпечення фінансової стабільності та відновлення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат, оптимізація внутрішніх процесів та забезпечення гнучкості до змінюваних ринкових умов.

Реалізація стратегії передбачає зниження загальних витрат на виробництво на 15% до 2029 року завдяки впровадженню нових ефективних технологій та оптимізації витрат. Одним із важливих напрямів є реструктуризація боргів, залучення інвестицій та зміцнення фінансової стійкості підприємства, що дозволить знизити боргове навантаження на 20%. Впровадження нових автоматизованих технологій та модернізація виробництва дозволять збільшити продуктивність на 10% і знизити собівартість на 5%. Крім того, стратегія передбачає вихід на нові ринки та збільшення клієнтської бази на 25% до 2029 року, що сприятиме диверсифікації доходів компанії. Завдяки проведенню кампаній з підтримки іміджу компанії та поліпшенню комунікації з партнерами, компанія зможе підвищити рівень задоволеності клієнтів і партнерів на 15%.

Оцінка ефективності реалізації стратегії показує позитивні зміни у фінансових показниках вже в перший рік її реалізації. Зокрема, зростання чистого доходу на 15%, зменшення боргового навантаження, а також покращення рентабельності сукупного капіталу та продукції дозволяють зробити висновок

про успішність антикризового плану. Завдяки покращенню фінансової стійкості, зниженню фінансових ризиків і ймовірності банкрутства, підприємство зможе зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Таким чином, стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» є комплексним підходом до подолання економічних труднощів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Вона сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності компанії, а й забезпеченню її довгострокової конкурентоспроможності та стійкості до майбутніх викликів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломного проєкту розроблена програма антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах економічної нестабільності на ринку:

1. Аналіз глобальних викликів та їх впливу на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на важливість комплексного підходу до управління ризиками в умовах нестабільності. Зміни на ринку молочної сировини, підвищення цін на енергоносії, а також макроекономічні фактори, такі як інфляція і зміни клімату, створюють серйозні виклики для підприємства. Крім того, конкуренція з боку великих міжнародних компаній, зростання імпорту та змінювані умови попиту на молочні продукти значно ускладнюють фінансові та операційні процеси. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має сильні сторони, такі як ефективне використання основних засобів, зростання продуктивності праці та стабільність в продажах, що дозволяють підприємству зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін. Однак низька фінансова стабільність, високий рівень заборгованості та зношеність основних засобів потребують термінових заходів для забезпечення стійкості в умовах постійних змін.

Для збереження та покращення фінансового стану, а також зменшення впливу зовнішніх загроз, підприємству необхідно фокусуватися на оптимізації

витрат, впровадженні інновацій, залученні додаткових інвестицій та вдосконаленні управлінських процесів. Крім того, важливо розвивати стратегії диверсифікації та адаптації до змін, що дозволить зберегти стабільність та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах невизначеності.

2. Розроблена антикризова стратегія для ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки спрямована на досягнення фінансової стабільності та відновлення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат, оптимізацію процесів і гнучкість до ринкових змін. Стратегія передбачає зниження витрат на виробництво на 15% до 2029 року завдяки впровадженню ефективних технологій, а також зниження боргового навантаження на 20% через реструктуризацію боргів і залучення інвестицій.

Впровадження автоматизованих технологій і модернізація виробництва дозволять збільшити продуктивність на 10% і знизити собівартість на 5%. Вихід на нові ринки і збільшення клієнтської бази на 25% сприятиме диверсифікації доходів. Також, через кампанії з підтримки іміджу та покращення комунікації з партнерами, компанія зможе підвищити рівень задоволеності клієнтів і партнерів на 15%.

Оцінка ефективності стратегії вже в перший рік показує позитивні зміни у фінансових показниках: зростання чистого доходу на 15%, зниження боргового навантаження та поліпшення рентабельності капіталу і продукції – це свідчить про успішність стратегії і її здатність зміцнити фінансову стійкість компанії, знизити фінансові ризики і ймовірність банкрутства, що дозволить зміцнити позиції на ринку і забезпечити сталий розвиток. Таким чином, стратегія є ефективним комплексним інструментом для подолання економічних труднощів та забезпечення конкурентоспроможності компанії на майбутнє.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи з формування антикризової стратегії підприємства в умовах глобальних викликів (на прикладі компанії ТОВ «Пирятинський сирзавод») було досягнуто наступних результатів:

1. Визначено основні поняття та концептуальні засади антикризового управління підприємством. Антикризове управління є системою заходів, методів і процедур, розроблених для стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства, з метою підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення його стійкості в умовах кризових явищ. Сучасні підприємства повинні формувати антикризову стратегію, враховуючи специфіку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також глибину кризи. Ефективне антикризове управління передбачає своєчасне виявлення проблемних зон, застосування санаційних заходів та формування спеціалізованих антикризових команд, здатних оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах війни особливо важливими є адаптаційні механізми, які дозволяють мінімізувати не тільки фінансові втрати, а й забезпечити безпеку персоналу та активів підприємства;

2. Розкрито сучасні підходи до формування антикризової стратегії підприємства, як проактивність, довгострокова орієнтація, мінімізація втрат, адаптація до змін, інтеграція з фінансовою стратегією, системний підхід, багатоваріантність рішень, організаційна гнучкість та застосування цифрових технологій. Доведено, що формування стратегії антикризового управління потребує комплексного підходу, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на стабільність підприємства. У кризових умовах важливе своєчасне реагування та здатність адаптуватися до змін, тому антикризова стратегія допомагає зберегти конкурентоспроможність, знизити ризики та забезпечити стабільність навіть в умовах невизначеності;

3. Визначено, що для діагностики фінансового стану підприємства в контексті антикризової стратегії використовуються різноманітні методи та

показники, що дозволяють всебічно оцінити його здатність до стабільної роботи в умовах економічних криз. Зокрема: аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності та платоспроможності, метод моніторингу фінансових результатів, а також застосування прогностичних моделей банкрутства. Дані методи дозволяють проводити комплексну оцінку фінансової ситуації на підприємстві, виявляти потенційні ризики та розробляти відповідні заходи для їх зниження, що в свою чергу сприяє підвищенню здатності підприємства ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати конкурентоспроможність у умовах економічної нестабільності;

4. Об'єктом управлінської системи ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємство, яке спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, і входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Завод активно впроваджує інновації та забезпечує високу якість продукції, але стикається з проблемами через стагнацію молочного тваринництва та зростання витрат на виробництво, що негативно впливає на конкурентоспроможність і спонукає до пошуку шляхів оптимізації та зниження витрат. Система управління включає висококваліфікованих фахівців, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти діяльності. Генеральний директор займається стратегічним управлінням, а фінансовий, комерційний, технічний та виробничий директори відповідають за фінанси, маркетинг, технологічні інновації та оптимізацію виробництва. Успіх підприємства залежить від здатності цих підрозділів ефективно співпрацювати і швидко адаптуватися до змін на ринку та в процесах виробництва. Завод має потужну управлінську структуру, яка здатна ефективно працювати навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Ключовими аспектами стабільного розвитку є стратегічне планування, інтеграція інноваційних технологій та ефективне управління бізнес-процесами на всіх етапах виробничого циклу.

5. ТОВ «Пирятинський сирзавод» спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, та прагне забезпечити фінансову стабільність. Однак, за результатами аналізу фінансових показників за 2022-2024 роки, виявлено ряд проблем, що впливають на ефективність діяльності

підприємства. Основною проблемою є зниження вартості власного капіталу через зменшення нерозподіленого прибутку, що впливає на фінансову стабільність. Зменшення вартості основних засобів на 19,7% та високий рівень зносу (98%) вказують на необхідність модернізації виробництва. Оборотні засоби зросли на 8,1%, що поліпшило ліквідність, але їх зниження на 0,8% у 2024 році свідчить про знижену активність підприємства. Позитивним є зростання фондівіддачі, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, а зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів на 7 днів підтверджує покращення управлінських процесів. Проте, чистий збиток у 2023 та 2024 роках, попри зростання виручки, свідчить про підвищення витрат, зокрема на сировину та енергоносії. Хоча витрати на одиницю продукції зменшились, загальні витрати продовжують зростати, що знижує рентабельність. Зниження рентабельності капіталу та продукції вказує на неефективне управління ресурсами. Підприємству необхідно вжити заходів для модернізації виробництва, оптимізації витрат та вдосконалення управлінських процесів, щоб покращити рентабельність і забезпечити фінансову стабільність.

6. ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує термінової розробки антикризової стратегії через низку фінансових проблем: зниження фінансової автономії (з 0,27 у 2022 році до 0,16 у 2024 році) вказує на зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує ризик фінансових труднощів, особливо в умовах економічної нестабільності; зростання фінансового ризику (коефіцієнт зріс з 2,72 у 2022 році до 5,21 у 2024 році) свідчить про надмірну залежність від боргових зобов'язань, що ускладнює виконання зобов'язань; зниження коефіцієнта фінансової стабільності до 0,19 показує нестабільність у фінансовому становищі підприємства, що ускладнює підтримку платоспроможності в довгостроковій перспективі; погіршення ліквідності (зниження коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності) знижує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, підвищуючи ризик неплатоспроможності при обмеженому доступі до фінансових ресурсів; діагностичні моделі банкрутства (моделі Бівера і Терещенка) показують високий

ризик банкрутства, хоча інші моделі (Спрінгейта та Альтмана) дають змішану картину, що дозволяє сподіватися на стабілізацію за умови правильних дій; значний дефіцит власних коштів для фінансування операційного циклу та зменшення робочого капіталу свідчать про серйозні проблеми в управлінні оборотними активами.

З огляду на ці проблеми – зниження фінансової стійкості, високий рівень фінансових ризиків, погіршення ліквідності та платоспроможності, а також негативні прогнози щодо ймовірності банкрутства – підприємству необхідно розробити та впровадити антикризову стратегію. Вона має включати зниження фінансової залежності, покращення ліквідності, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, залучення інвестицій та оновлення основних засобів. Лише комплексний підхід до управління ризиками дозволить забезпечити стабільність і подальше зростання підприємства в умовах економічної нестабільності.

7. Аналіз глобальних викликів та їх впливу на функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на важливість комплексного підходу до управління ризиками в умовах нестабільності. Зміни на ринку молочної сировини, підвищення цін на енергоносії, а також макроекономічні фактори, такі як інфляція і зміни клімату, створюють серйозні виклики для підприємства. Крім того, конкуренція з боку великих міжнародних компаній, зростання імпорту та змінювані умови попиту на молочні продукти значно ускладнюють фінансові та операційні процеси. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має сильні сторони, такі як ефективне використання основних засобів, зростання продуктивності праці та стабільність в продажах, що дозволяють підприємству зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін. Однак низька фінансова стабільність, високий рівень заборгованості та зношеність основних засобів потребують термінових заходів для забезпечення стійкості в умовах постійних змін.

Для збереження та покращення фінансового стану, а також зменшення впливу зовнішніх загроз, підприємству необхідно фокусуватися на оптимізації витрат, впровадженні інновацій, залученні додаткових інвестицій та вдосконаленні управлінських процесів. Крім того, важливо розвивати стратегії

диверсифікації та адаптації до змін, що дозволить зберегти стабільність та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах невизначеності.

8. Розроблена антикризова стратегія для ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2025-2029 роки спрямована на досягнення фінансової стабільності та відновлення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат, оптимізацію процесів і гнучкість до ринкових змін. Стратегія передбачає зниження витрат на виробництво на 15% до 2029 року завдяки впровадженню ефективних технологій, а також зниження боргового навантаження на 20% через реструктуризацію боргів і залучення інвестицій.

Впровадження автоматизованих технологій і модернізація виробництва дозволять збільшити продуктивність на 10% і знизити собівартість на 5%. Вихід на нові ринки і збільшення клієнтської бази на 25% сприятиме диверсифікації доходів. Також, через кампанії з підтримки іміджу та покращення комунікації з партнерами, компанія зможе підвищити рівень задоволеності клієнтів і партнерів на 15%. Оцінка ефективності стратегії вже в перший рік показує позитивні зміни у фінансових показниках: зростання чистого доходу на 15%, зниження боргового навантаження та поліпшення рентабельності капіталу і продукції – це свідчить про успішність стратегії і її здатність зміцнити фінансову стійкість компанії, знизити фінансові ризики і ймовірність банкрутства, що дозволить зміцнити позиції на ринку і забезпечити сталий розвиток. Таким чином, стратегія є ефективним комплексним інструментом для подолання економічних труднощів та забезпечення конкурентоспроможності компанії на майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: розпорядження КМУ від 23 липня 2024 р. № 684-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR240684?an=158> (дата звернення: 03.04.2025)
2. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. №14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361) /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2025)
3. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»*. 2021. № 1 (45). С. 138-145.
4. Бондаренко В. Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. *Науковий журнал. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 523-529.
5. Брінь П. В., Черпак А. Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 69 (1042). С. 92-98.
6. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., м. Астана – Харків – Відень, 30 квітня 2018. С. 41-44.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022, № 182, с. 38-43.
8. Використання заквасок у виробництві сиру: від традицій до інновацій. *«В час пік»*. URL: https://vchaspik.ua/ua/otdohni/kulinariya/573133-vykorystannya-zakvasok-u-vyrobnyctvi-syru-vid-tradyciy-do-innovaciy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.04.2025)

9. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Вісник Мукачівського державного університету, серія «Економіка і суспільство»*. 2017. № 8. С. 219-223.
10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
11. Данчук В., Данчук О., Антонік І., Петров С., Кірович Н., Корник О. Вплив змін клімату на велику рогату худобу степу України. *Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти*. 2024. С. 25-26.
12. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2019. № 4 (20). С. 46-51.
13. Експорт масла і сиру росте попри виклики в Європі. *Асоціація виробників молока*. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/eksport-masla-i-siru-roste-porri-vikliki-v-evropi?milku=0>. (дата звернення: 02.04.2025)
14. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
15. Жадько А.О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi>. (дата звернення: 25.03.2025)
16. Імпорт сирів у 2022 році впав на 38,8%. *AgroTimes*. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/import-syryv-u-2022-roczy-vpav-na-388>. (дата звернення: 02.04.2025)
17. Індекс інфляції в Україні 2025. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>. (дата звернення: 01.04.2025)
18. Інновації в обладнанні для сироваріння: як підняти виробництво на новий рівень? *Офіційний представник компанії Dita в Україні. Обладнання для виробництва моцарели та витяжних сирів*. URL: <https://mozarella.com.ua/news/>

innovatsiyi-v-obladnanni-dlya-syrovarinnya-yak-pidnyaty-vyrobnytstvo-na-novyuy-ri ven (дата звернення: 02.04.2025)

19. Інфляція почне знижуватися з середини року, а зростання економіки пришвидшиться – Інфляційний звіт. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-z-seredini-roku-a-zrostannya-ekonomiki-prishvids hitsya--inflyatsiyniy-zvit>. (дата звернення: 01.04.2025)

20. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. 2024. Том 8, № 2, С. 197-208.

21. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки. URL: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1 (дата звернення: 26.03.2025)

22. Компанія Danone вирішила відновити інвестиції в галузь молочних продуктів у Росії – росЗМІ. 2023. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/07/10/702071>. (дата звернення: 26.03.2025)

23. Кращі виробники молока: Ukrainian Business Award проведено аналіз усіх виробників молока та складено список кращих. *Ukrainian Business Award*. 2024. URL: <https://uba.top/milk>. (дата звернення: 26.03.2025)

24. Левківський Є.В. Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 205 с.

25. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.

26. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 18. С. 454-462.

27. Любенко Н. М. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-метологічні аспекти. *Вісник КНУТД*. 2020. № 1 (51). С. 171-176.

28. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

29. Мінімальна зарплата в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min>. (дата звернення: 28.03.2025)

30. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.

31. На молочному ринку стрес: після стрімкого злету закупівельні ціни поповзли донизу, переробники не можуть збути продукцію, а експорт майже зупинився. Що далі? *Латифундист*. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1134-na-molochnomu-rinku-stres-pislya-strimkogo-zletu-zakupivelni-tsini-popovzli-donizu-pererobniki-ne-mozhut-zbuti-produktsiyu-a-eksport-majzhe-zupinivsia-shcho-dali>. (дата звернення: 01.04.2025).

32. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52-59.

33. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023 № 49. С. 204-210.

34. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143-146.

35. Пирятинський сирзавод. *Latifundist Media*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/985-piryatinskij-syrzavod>. (дата звернення: 28.03.2025).

36. Пирятинський сирзавод. Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-syrzavod/> (дата звернення: 25.03.2025).

37. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УманьПиво» Черкаської області. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>. (дата звернення: 26.03.2025)

38. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm> (дата звернення: 26.03.2025)
39. Рівень цін на молоко-сировину в Україні суттєво перевищує середній показник по країнах ЄС. *Uadairy*. URL: <https://uadairy.com/riven-czin-na-moloko-syrovynu-v-ukrayini-suttyevo-perevyshhuye-serednij-pokaznyk-po-krayinah-yes>. (дата звернення: 01.04.2025).
40. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm. (дата звернення: 25.03.2025)
41. Семенов Г.А., Ярошевська О.В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С.160-167.
42. Середня зарплата в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average>. (дата звернення: 28.03.2025)
43. Скорик Ю. Експорт українського сиру зріс на 40% у 2024 році. *Finway*. URL: <https://finway.com.ua/eksport-ukrayinskogo-syru-zris-2024>. (дата звернення: 02.04.2025).
44. Сосновська О. О. Методичні підходи до діагностування фінансового стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 264-271.
45. Старинець О. Г. Критерії та індикатори ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Спецвипуск. Ч. 2*. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. С. 73-80.
46. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
47. Тарифи на електроенергію для підприємств. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom>. (дата звернення: 01.04.2025)

48. Тваринництво. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html (дата звернення: 27.03.2025)

49. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5 Т.2. С. 214-218.

50. Terra Фуд збільшив частку ринку з виробництва рослинно-вершкових сумішей і зберіг лідерство відразу в 3-х ключових категоріях. URL: <https://terrafood.ua/archives/3599>. (дата звернення: 26.03.2025)

51. Terra Фуд: результати клієнта. ТОВ «Епл Консалтинг». URL: <https://applecons.com.ua/ua/terra-food/?utm> (дата звернення: 26.03.2025)

52. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.

53. ТОП-10 виробників молочних продуктів. *Агропортал*. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov> (дата звернення: 26.03.2025)

54. Тютюнник С.В., Теркун Т.С. Основні та допоміжні показники оцінювання платоспроможності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнародної наук.-практичної конференції* (18 лютого 2020 р., Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки) відп. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк, С. 417-420.

55. Тютюнник Ю.М. Особливості розрахунку й аналізу динаміки коефіцієнтів оцінювання фінансової стійкості підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 13. С. 621- 624.

56. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навальний посібник. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

57. Фінансова звітність та інша інформація ТОВ «Пирятинський сирзавод». ClarityProject. URL: https://clarity-project.info/edr/00446865/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 26.03.2025)

58. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, 2018. № 2. С. 174-181.

59. Ціни на молоко-сировину в Україні зростали протягом усього 2024 року. *Agriteka*. URL: <https://agriteka.com/3843-cni-na-moloko-sirovinu-v-ukrayin-zrostali-protyagom-usogo-2024-roku.html> (дата звернення: 01.04.2025)

60. Ціни на універсальні послуги. *Полтаваенергозбут*. URL: <https://www.energo.pl.ua/tsiny-na-universalni-posluhy-2025>. (дата звернення: 01.04.2025)

61. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288-296.

62. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. Т. 1. С. 140-144.

ДОДАТКИ