

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛІРУК Ірина Василівна

УДК 338.24:658.14/.17

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
«Антикризове управління фінансовим станом
підприємства в умовах невизначеності»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Ірина ЛІРУК

Керівник роботи
НЕДІЛЬСЬКА Лариса Василівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2025

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, к.е.н., проф. Суліменко Лариса Антонівна

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

_____ допустити до захисту _____

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту: допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Лариса НЕДІЛЬСЬКА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Ірина Василівна ЛІРУК** захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Лірук І. В. Антикризове управління фінансовим станом підприємства в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні і прикладні аспекти антикризового управління підприємства в умовах сучасної економічної невизначеності. У дослідженні розкрито теоретичні засади антикризового управління фінансовим станом підприємства; здійснено діагностику фінансового стану аграрного підприємства з метою виявлення ознак кризи; проведено аналіз імовірності настання кризи в діяльності підприємства; обґрунтовано систему заходів запобігання кризового стану підприємства; змодельовано рівень абсолютної фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: криза, фінансова стійкість, антикризове управління, підприємство, банкрутство, невизначеність.

ABSTRACT

Liruk I. Anti-crisis management of the financial condition of an enterprise in conditions of uncertainty. - Qualification work on the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 – Finance, banking, insurance and stock market. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigates theoretical, methodological and applied aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of modern economic uncertainty. The study reveals the theoretical principles of anti-crisis management of the financial condition of an enterprise; diagnostics of the financial condition of an agricultural enterprise is carried out in order to identify signs of a crisis; an analysis of the probability of a crisis in the activities of an enterprise is carried out; a system of measures to prevent a crisis state of an enterprise is substantiated; the level of absolute financial stability of an enterprise is modeled.

Keywords: crisis, financial stability, anti-crisis management, enterprise, bankruptcy, uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Економічна сутність антикризового управління	8
1.2. Механізм антикризового управління підприємством	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Особливості фінансового стану сільськогосподарських підприємств в Україні	16
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ “Святець”	19
2.3. Моніторинг ймовірності кризи в діяльності ТОВ "Святець"	21
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	24
3.1. Сукупність заходів антикризового управління сільськогосподарських підприємств	24
3.2. Моделювання рівня абсолютної фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства	27
Висновки до розділу 3	31
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка в Україні демонструє постійні і системні коливання, як з внутрішніх, так і зовнішніх причин. Війна, зростання інфляції та нестабільність валютного курсу сприяють зростанню економічної нестабільності та ризиків для функціонування бізнесу. Разом з тим, постійні технологічні зміни призводять до посилення конкуренції, що вимагає швидкої адаптації до нових умов і пошуку способів ефективного управління кризовими ситуаціями, щоб не лише продовжувати ефективно функціонувати, а й зберігати конкурентні переваги. Кризові явища посилюють актуальність завдання забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки підприємства стикаються зі зростанням фінансових ризиків, загрозою втрати ліквідності та платоспроможності, проблемами з постачанням та іншими економічними труднощами. У цих умовах впровадження систем антикризового управління стає необхідним інструментом формування економічної безпеки сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Серед останніх напрацювань антикризового управління підприємством варто відмітити таких авторів як: Р. Ю. Агакерімової, І. М. Бабича, О. Б. Білоцерківського, О. Ю. Верланова, В. П. Гудименка, О. Д. Дерігіна, Л. М. Дорохової, О. П. Кириченка, Н. О. Куровської, І. Ю. Лункіної, Л. В. Недільської, Г. П. Мартинюк, І. С. Міхно, Т. Л. Мостенської, О. П. Ніколова, А. О. Оніщенко, Є. В. Тищенко, О. О. Ткаченка, О. А. Рихлика, А. В. Самойлової, О. Я. Стойка, Л. М. Філіпішиної, Е. О. Юрія та ін. Попри значний науковий доробок, окремі аспекти антикризового управління в умовах зростаючої економічної невизначеності залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні процесів антикризового управління фінансовим станом підприємства в умовах

невизначеності. Для досягнення поставленої мети окреслено наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади антикризового управління фінансовим станом підприємства;
- здійснити діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення ознак кризи та провести аналіз імовірності настання кризи;
- обґрунтувати систему заходів запобігання кризового стану підприємства;
- змодельовати рівень абсолютної фінансової стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління фінансовим станом підприємств в умовах невизначеності. **Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів антикризового управління фінансовим станом підприємства в умовах невизначеності за матеріалами ТОВ «Святець».

У кваліфікаційній роботі використано такі **методи дослідження**: статистичний, коефіцієнтний метод, горизонтальний та вертикальний аналіз тощо (для оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств та розрахунку динаміки фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства); аналізу і синтезу, дедукції та індукції, логічний (для написання теоретичної частини роботи, розробки пропозицій удосконалення та підбиття підсумків); порівняльний і системний підходи (для аналізу ефективності різних антикризових стратегій та комплексного аналізу підприємства в кризовому середовищі), економіко-математичне моделювання (для прогнозування впливу кризових факторів та розрахунку різних моделей виявлення криз) та табличний і графічний (для подання матеріалів).

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з фінансів та антикризового управління, статті вітчизняних та закордонних авторів, первинні і зведенні матеріали діяльності ТОВ «Святець», офіційні

статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В кваліфікаційній роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою графіків, схем, таблиць.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному використанні фінансових моделей, що охоплюють оцінку фінансової стійкості, ліквідності, беззбитковості та імовірності настання кризи для прогнозування фінансового стану підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були сформовані та викладені на наукових конференціях, за результатами яких було опубліковано тези:

– Альтернативні заходи антикризового управління сільськогосподарських підприємств в умовах безпекових викликів : Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери (27 листопада 2025 р. Кропивницький);

– Методичні аспекти діагностики ймовірності кризи в діяльності сільськогосподарського підприємства : Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р. Житомир);

– Теоретичні аспекти діагностики та моніторингу як окремого етапу антикризового управління діяльністю підприємства : Фінансове забезпечення економіки: VIII наук.-практ. студ. конф. (30 травня 2025 р. Житомир).

Науково-практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей у практичній діяльності сучасних підприємств з метою виявлення ознак фінансових криз в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основний текст роботи викладено на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 18 таблиць та 6 рисунки. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (54 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність антикризового управління

Багато суб'єктів бізнесу припиняють свою діяльність внаслідок відсутності антикризового управління, які мають бути частиною управлінської роботи. Підприємства стикаються з кризами різного походження, тому вдосконалення підходів до виявлення, управлінню та пошуку методів зниження шкоди є необхідними функціями управління. Антикризове управління є важливим інструментом збереження фінансової та операційної стабільності, мінімізації негативного впливу криз та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Теоретичним і практичним аспектам антикризового управління нині приділено увагу багатьох вчених-економістів. Так, на думку О. В. Ареф'євої та О. Д. Дерігіна, антикризове управління – це сфера сучасного менеджменту, спрямована на виявлення кризових ситуацій, що загрожують функціонуванню підприємства, мінімізацію наслідків кризових явищ і застосування всіх можливих резервів, інструментів і методів для подальшого розвитку організації» [3]. Основним призначенням системи антикризового управління, на думку авторів, є «діяльність, спрямована на:

- своєчасну діагностику та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства у докризовий період та розробку необхідних заходів для запобігання та мінімізації кризових явищ, що впливають на економічну та господарську діяльність підприємства;
- профілактику банкрутства підприємства;
- поліпшення фінансового стану підприємства [3].

Тим часом, О. Є. Гудзь вважає, що антикризове управління – це «необхідний процес, за допомогою якого організація має можливість запобігти дії руйнівної події, яка загрожує заподіянням шкоди їй або її заінтересованим сторонам. План антикризового управління - це план того, як організація реагуватиме на несприятливу ситуацію» [10, с. 5].

На думку О. І. Дем'янчук та А. О. Оніщенко, антикризове управління підприємства – це «складна система управління, від якої багато в чому залежить напрямок розвитку компанії, кризовий стан підприємства може вплинути на безліч різних факторів, у тому числі економічних, політичних та соціальних» [12, с. 42].

На підставі порівняльного аналізу дефініцій, К. І. Докуніна дійшла висновку, що антикризове управління являє собою «систему заходів, спрямованих на попередження кризи за допомогою специфічних методів, способів та прийомів управління, що запроваджується для недопущення банкрутства та відновлення платоспроможності певного суб'єкта господарювання» [15, с. 114-115].

І. П. Косарева у своєму дослідженні вказує, що антикризове управління підприємством є «одним із підвидів управління суб'єктами господарювання, поряд із вартісно-орієнтованим, програмно-цільовим, компетентнісним управлінням, для яких загальним об'єктом управління є економічні відносини зі створення доданої вартості, структурні підрозділи, ресурси, персонал». Науковець підкреслює, що ключовими особливостями антикризового управління є управлінське середовище, яке охоплює економічні відносини, пов'язані з різними етапами розвитку кризи, та відповідні суб'єкти, такі як зовнішні структури, такі як господарські суди та арбітражні керуючі, а також внутрішні кризові менеджери. Вирішальним аспектом цього управлінського підходу є його спрямованість на протидію кризовим явищам шляхом вирішення суперечностей в економічній системі підприємства. Це досягається шляхом вирішення

проблем на рівні окремих бізнес-процесів для запобігання або пом'якшення криз [25, с. 412-413].

Т. Л. Мостенська та Е. О. Юрій визначають антикризове фінансове управління підприємством як «ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів та прийомів управління фінансами, які мають на меті подолання фінансової кризи на основі підвищення рівня фінансового потенціалу підприємства» [37].

Спираючись на розглянуті поняття, слід зазначити, що антикризове управління підприємством – це комплексна система заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій та адаптацію системи управління підприємством до умов зовнішнього середовища. Під час антикризового управління використовуються певні методи, засоби та прийоми для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Кінцевою метою є запобігання банкрутству та підтримка операційної стабільності підприємства.

Особливість антикризового управління полягає у двоякій природі прийняття рішень: з одного боку, запобіжні заходи мають впроваджуватися на ранніх стадіях процесу управління, коли загроза кризи ще потенційна; з іншого – ці рішення базуються на недостатньо повних або неоднозначних даних, що ускладнює точну оцінку негативних тенденцій.

1.2. Механізм антикризового управління підприємством

Механізм антикризового управління представлений сукупністю взаємодіючих елементів, які спрямовані на процеси розробки та впровадження заходів щодо проведення своєчасної профілактики або запобігання кризі на підприємстві [3].

Основні елементи механізму антикризового управління та їх зміст перелічені у табл. 1.1.

Основні елементи механізму антикризового управління

Елемент	Зміст
Діагностика кризових ситуацій	– оцінка поточного стану підприємства; – виявлення потенційних загроз і ризиків; – аналіз причин і передумов кризи
Розробка антикризової стратегії	– визначення ключових напрямів і цілей антикризового управління; – формування плану дій щодо запобігання і подолання криз; – розробка сценаріїв реагування на різні кризові ситуації
Управління ризиками	– ідентифікація і оцінка ризиків; – розробка заходів щодо зниження і запобігання ризикам; – постійний моніторинг і контроль ризиків
Фінансове управління	– управління ліквідністю і грошовими потоками; – оптимізація витрат і зниження витрат; – залучення додаткових фінансових ресурсів
Комунікації і взаємодія	– ефективне інформування всіх зацікавлених сторін про заходи, що вживаються; – підтримка відкритих каналів зв'язку зі співробітниками, партнерами, клієнтами і інвесторами; – формування позитивного іміджу і зміцнення репутації компанії
Організаційні зміни	– реорганізація структури підприємства за необхідності; – підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу; – впровадження нових технологій і методів управління
Контроль і моніторинг	– постійний контроль за виконанням антикризового плану; – оцінка ефективності вжитих заходів; – коригування стратегії і тактики в залежності від умов, що змінюються

Джерело: розроблено за даними [1, 3, 11, 14, 23; 25].

Система антикризового управління кожному підприємстві виконує ряд функцій, має свої особливості і виходить з певних принципів.

До основних функцій антикризового управління належать такі:

- інформаційна функція передбачає забезпечення керівництва та співробітників компанії своєчасною та достовірною інформацією про поточний стан і зовнішнє середовище організації, подання результатів аналізу у доступній та зрозумілій формі для прийняття управлінських рішень;

- діагностична функція передбачає виявлення та оцінку поточних і потенційних проблем, а також кризових ситуацій в на підприємстві, аналіз фінансових, виробничих, кадрових та інших

показників для оцінки поточного стану, виявлення проблемних областей та слабких ланок у господарській діяльності;

– експертна функція передбачає надання кваліфікованих рекомендацій та рішень для подолання кризових ситуацій, оцінка ефективності запропонованих антикризових заходів та рішень;

– коригуюча функція – внесення змін до управлінських рішень і процесів для усунення виявлених проблем та запобігання кризовим ситуаціям [1, 3].

Антикризове управління базується на загальних принципах, основні з яких зображені на рис. 1.1.

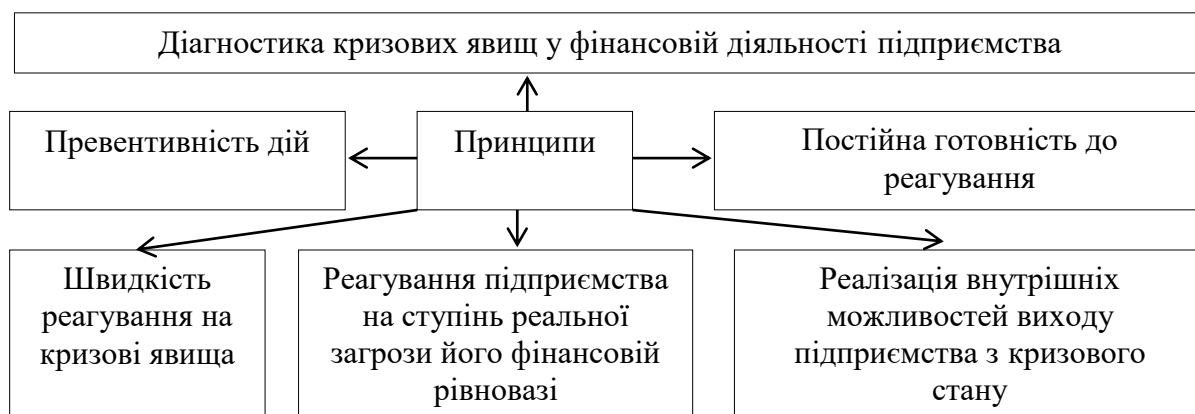


Рис. 1.1. Принципи системи антикризового управління

Джерело: систематизовано за даними [31].

Інструменти антикризового управління набувають особливої цінності не в період настання кризової ситуації, адже одним із принципів їх реалізації є своєчасне попередження небезпек, що супроводжують економічну діяльність. Своєчасне виявлення факторів, що свідчать про настання кризової ситуації, є важливим аспектом роботи антикризової групи, проте ще більшу роль відіграє можливість швидкого реагування на трансформацію параметрів економічного розвитку та термінової розробки заходів для запобігання або ліквідації негативних наслідків кризи. Подолання кризового стану має ґрунтуватися на залученні такого обсягу ресурсів і за таких умов, які дозволять успішно протистояти

несприятливим змінам у кон'юктурі галузевого ринку та водночас не виявляться надмірними [41, с. 290].

Отже, система антикризового управління підприємства виконує такі ключові функції як надання своєчасної та достовірної інформації, діагностика поточних та потенційних проблем, надання експертних рекомендацій та впровадження коригувальних заходів для вирішення криз. антикризове управління базується на принципах, основними з яких є постійний моніторинг факторів розвитку, швидке реагування на зміни та належний розподіл ресурсів для ефективного запобігання або пом'якшення несприятливих ситуацій. Ці принципи роблять антикризове управління проактивним і адаптивним, спрямованим на підтримку стабільності і стійкості підприємства.

Діагностика фінансового становища підприємства є важливим інструментом антикризового управління [2, с. 7]. Сучасна діагностика діяльності підприємства охоплює кілька ключових аспектів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аспекти діагностики діяльності підприємства

Аспекти	Опис
Фінансовий аналіз	оцінка фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність
Аналіз операційної ефективності	вивчення процесів, продуктивності праці та витрат для виявлення можливостей оптимізації
Аналіз ринку	дослідження конкурентного середовища, споживчих трендів і позиціонування продуктів
SWOT- аналіз	аналіз виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства
Аналіз ризиків	оцінка можливих внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на діяльність

Джерело: розроблено за даними [31].

Таким чином, діагностика та оцінка її результатів є важливою складовою антикризового управління та антикризової політики щодо методичного обґрунтування процесу прийняття рішень на підприємствах. В цілому проведення діагностики системи антикризового управління

підприємством мають бути націлені на встановлення рівня фінансової стійкості підприємства.

Для будь-якого підприємства важливо регулярно аналізувати свою фінансову стійкість і оцінювати ймовірність виникнення фінансових загроз. Найчастіше банкрутство відбувається через неспроможність підприємства вчасно виявити загрозу і запобігти їй.

Для попереднього визначення загрози банкрутства підприємств, вітчизняними і зарубіжними науковцями розроблено ряд моделей, результати яких вказують на фінансовий стан, платоспроможність та рівень ймовірності банкрутства підприємств [39, с. 113].

Ймовірність неплатоспроможності оцінюється за допомогою моделей, розроблених такими дослідниками, як Е. Альтман, Р. Таффлер, В. Бівер та Р. Ліс. Серед них п'ятифакторна модель Е. Альтмана широко визнана класичним інструментом для прогнозування банкрутства в різних організаційних формах, включаючи публічні акціонерні товариства. Інші моделі, такі як чотирифакторна модель Р. Таффлера та модель Р. Ліса, зосереджуються на таких факторах, як ліквідність, прибутковість та фінансова незалежність, причому остання відрізняється своєю адаптацією до європейського ринку та акцентом на розмірі активів та ліквідності.

Використання моделей прогнозування банкрутства в Україні обмежене через відмінності в економічних умовах та відносно молодий ринок країни, що призводить до відсутності вичерпних даних. Зарубіжні моделі часто виявляються неадекватними, оскільки вони не враховують місцеві бізнес-реалії, що призводить до потенційних похибок. Тому рекомендується покладатися переважно на вітчизняні моделі, наприклад дескримінантна модель О. Терещенка, яка враховує специфічне економічне середовище та бухгалтерську практику України, для ефективної оцінки ризиків банкрутства.

Висновки до розділу 1

1. Антикризове управління – це сфера сучасного фінансового управління, спрямована на виявлення кризових ситуацій, що загрожують функціонуванню підприємства, мінімізацію наслідків кризових явищ та застосування всіх можливих резервів, інструментів та методів для подальшого розвитку підприємства.

2. Діагностика фінансової стійкості підприємства є ключовим компонентом антикризового управління, що дозволяє виявляти потенційні та існуючі проблеми шляхом аналізу фінансових показників та факторів, що впливають на стабільність. Оцінка фінансової стійкості слугує превентивним інструментом для моніторингу відхилень, оцінки ризиків та визначення ймовірності криз, при цьому рання діагностика є життєво важливою для своєчасного втручання. Оцінка фінансової стійкості, на яку впливають внутрішні та зовнішні фактори, спирається на різні моделі та показники для прогнозування неплатоспроможності, причому вітчизняні моделі, такі як дискримінантна модель О. Терещенка, є особливо актуальними для економічного контексту України.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості фінансового стану сільськогосподарських підприємств в Україні

Незважаючи на виклики війни, український сільськогосподарський сектор продемонстрував стійкість та гнучкість. Навіть за нинішніх надзвичайно складних умов сільське господарство залишається однією з рушійних сил економіки. Від окремих фермерів до власників агрохолдингів українські аграрії закладають основу продовольчої безпеки країни, продовжуючи обробляти землю в безпечних та придатних місцях.

Аналіз динаміки та структури кількості суб'єктів господарювання у сільському господарстві (рис 2.1.) відображає ситуацію, в якій станом на кінець 2024 р в Україні налічувалося 58 703 діючих суб'єктів господарювання за секцією А КВЕД 2010 «Сільське господарство ...», що становить 60,6% підприємств.

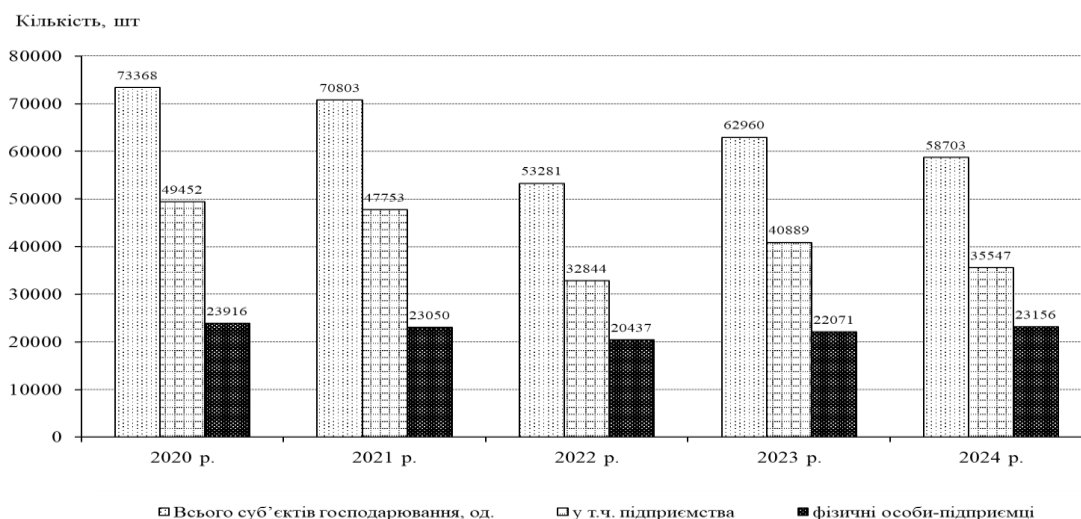


Рис. 2.1. Аналіз динаміки та структури кількості суб'єктів господарювання у сільському господарстві (секція А) за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [20].

Порівняно з 2020 р загальна кількість діючих суб'єктів господарювання зменшилася на 14 665 од. (на 20,0%). Це скорочення

включало зменшення на 13 905 підприємств (28,1%) та 760 фізичних осіб-підприємців (3,2%).

Аналіз динаміки та структури обсягів реалізованої продукції у 2020-2024 рр. сільськогосподарськими підприємствами (рис. 2.2) демонструє, що у 2024 р. обсяг продажів у секції А КВЕД 01 в Україні досяг 887,3 млрд. грн, причому на підприємства припадало 99,6% від цього показника. Порівняно з 2020 р спостерігається значне збільшення загального обсягу продажів на 263,2 млрд. грн, або 42,2%. Це зростання було зумовлене головним чином зростанням продажів підприємств на 46,0%, тоді як у фізичних осіб-підприємців спостерігалось різке падіння на 81,0%.

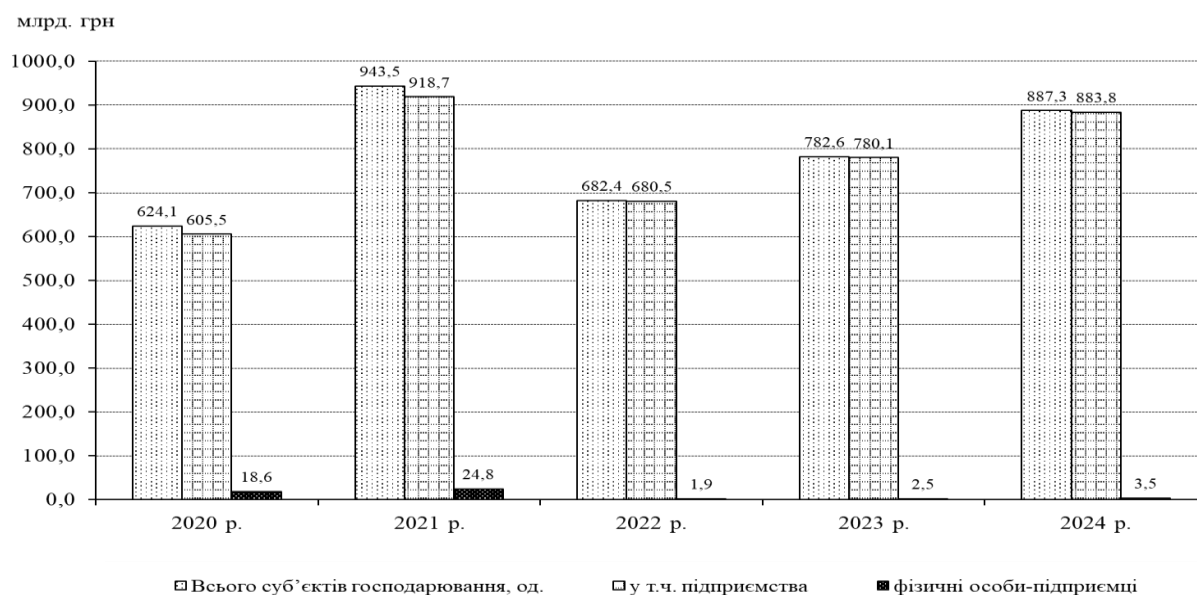


Рис. 2.2. Аналіз динаміки та структури обсягів реалізованої продукції у сільському господарстві за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [40].

Дані Державної служба статистики свідчать, що фінансовий результат до оподаткування великих і середніх агропромислових підприємств України за підсумками 2024 р. сягнув 947,3 мільярда гривень, а це на 22% більше, ніж у 2023 р. (776,4 мільярда гривень). У 2024 р. частка збиткових підприємств знизилася з 22% у 2023 р. до 22,1%. Особливо потрібно відзначити, що галузь сільського, лісового й рибного господарства отримала прибуток у розмірі 92,95 млрд. грн у 2024 р., а це у

2,4 р. більше, ніж фінансовий результат 2023 р., коли цей показник становив 38,5 мільярда гривень [44; 45].

У 2024 р. кількість збиткових агропідприємств у галузі сільського, лісового й рибного господарства становила 11,6%, тобто зменшилася вдвічі проти 23,3% у 2023 р. Це свідчить про зростання прибутковості сільськогосподарських підприємств та їх покращення фінансового стану агросектору, а це на пряму сприяє розвитку українського агропромислового комплексу та подальшому зміцненню позицій країни на світових ринках [44; 45].

Утім повноцінному розвитку сільськогосподарської галузі заважає велика кількість негативних чинників: війна в Україні; збитковість тваринництва; високий рівень процентних ставок за кредитами банків; низький рівень інвестування сільськогосподарської галузі; продовження спаду виробництва в господарствах населення; перебої в інфраструктурі та логістиці; ріст собівартості вирощування і реалізації сільськогосподарської продукції; обмеження експортних спроможностей агробізнесу; стрімке зростання цін на агрохімікати; постійне підвищення ціни паливно-мастильних матеріалів; високий рівень відтоку кваліфікованих кадрів тощо.

Воєнний стан призвів до перерозподілу фінансових ресурсів, що створило значні виклики для сільськогосподарського сектору. Національні витрати змістилися на оборону та безпеку, що зменшило кошти, доступні для підтримки сільського господарства. По-друге, змінилися також фінансові інструменти підтримки сільськогосподарського сектору. З обмеженими бюджетами вирішальну роль почали відігравати альтернативні джерела фінансування, такі як міжнародна допомога, кредитні програми міжнародних фінансових установ та кошти приватних інвесторів. По-третє, зросли страхові ризики та процедури. Воєнний стан посилив ризики, з якими стикаються сільськогосподарські виробники. Міжнародна підтримка залишається ключовим фактором стабілізації фінансової безпеки

сільськогосподарського сектору. Співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими установами допомогла залучити більше ресурсів та впровадити сучасні методи фінансового управління.

2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ “Святець”

Прикладні аспекти антикризового управління фінансовим станом підприємства досліджено за матеріалами ТОВ “Святець”. Це підприємство займається агровиробництвом. Формування фінансового результату ТОВ “Святець” відображає системну прибутковість (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Формування фінансового результату ТОВ “Святець” у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації	172697	160693	231406	58709	134,0
Собівартість реалізованої продукції	161808	142908	202633	40825	125,2
Валовий прибуток	10889	17785	28773	17884	264,2
Інші операційні доходи	143	29	19	-124	13,3
Адміністративні витрати	688	242	124	-564	18,0
Витрати на збут	684	555	112	-572	16,4
Інші операційні витрати	242	124	122	-120	50,4
Прибуток від операційної діяльності	9418	16893	28434	19016	301,9
Інші фінансові доходи	63	32	1486	1423	2358,7
Фінансові витрати	3737	2994	6234	2497	166,8
Прибуток до оподаткування	5744	13808	23686	17942	412,4
Чистий прибуток	5744	13808	23686	17942	412,4

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ “Святець”

Чистий прибуток ТОВ “Святець” в 2024 р. становив 23686 тис. грн. прибутку, що краще 2022 р. на 17942 тис. грн чи на 312,4%, оскільки в 2022 р. було отримано 5744 тис. грн прибутку.

В табл. 2.2 проаналізуємо ефективність використання виробничих ресурсів ТОВ “Святець”. Прибутковість використання ресурсів ТОВ “Святець” підвищилася: на 1 працівника було отримано прибутку більше на 87221,1 грн чи в 4,3 рази; на 1 грн основних засобів отримано

прибутку більше на 0,463 грн чи в 3,4 рази, а розрахунку на 1 грн оборотних засобів отримано прибутку більше на 0,13 грн чи в 3,2 рази.

Таблиця 2.2

**Прибутковість використання виробничих ресурсів ТОВ “Святець”
у 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	у %
Отримано прибутку на:					
• середньорічного працівника, грн	26110	63631	113330	87220	434,1
• 1 грн матеріальних витрат, грн	0,05	0,09	0,12	0,074	248,5
• 1 грн основних засобів, грн	0,19	0,40	0,66	0,46	340,5
• 1 грн оборотних засобів, грн	0,06	0,13	0,19	0,13	315,7

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ “Святець” (дод. А) свідчить, що активи стали більш ліквідними. Оцінка балансу ТОВ “Святець” щодо дотримання золотих правил фінансування (дод. Б) демонструє, що підприємство у 2022-2024 рр. мало баланс, структура якого по всіх параметрах відповідала нормативним значенням. Розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Святець» (дод. В) свідчать, що коефіцієнт автономії (частка власного капіталу) у 2024 р. становив 0,635 пункти, що на 0,076 пункти більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про суттєве зменшення фінансової залежності підприємства протягом аналізованого періоду. Аналіз коефіцієнтів довгострокових та поточних зобов’язань показав, що у 2024 р. довгострокові зобов’язання склали 66,2 % від загальної суми позикових коштів, а поточні – 33,8 %. В 2024 р. порівняно 2022 р. коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 0,215 п.; коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,474 п.

Характеристика ділової активності ТОВ “Святець” (дод. Г) показує, що протягом досліджуваного періоду оборотність оборотних коштів прискорилося на 5 днів. Це сприяло зростанню коефіцієнта оборотності на 0,047 пункти та одночасному зменшенню коефіцієнта завантаження оборотних коштів на 0,014 пункти. Незважаючи на складні економічні умови, ТОВ “Святець” покращило нарощення фінансових показників.

2.3. Моніторинг ймовірності кризи в діяльності ТОВ "Святець"

Процедуру оцінки ймовірності настання кризи ТОВ "Святець" проведемо за 5 моделями, з яких 4 зарубіжні та 1 вітчизняна. За результатами розрахунку за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана (дод. Д) значення Z-показника ТОВ «Святець» у 2022–2024 рр. зросло з 2,63 до 5,65, що перевищує критичний поріг 2,675 та свідчить про низьку ймовірність банкрутства. У 2022 р. ризик оцінювався як підвищений, однак уже з 2023 р. підприємство перейшло в зону фінансової стійкості. Незначне послаблення показника у 2024 р. не змінює загального висновку про задовільний фінансовий стан та низькі кризові ризики.

Результати моніторингу можливості кризи ТОВ "Святець" за чотирьохфакторною моделлю Дж. Таффлер і Г. Тішоу (дод. Е) та Р. Ліса (дод. Ж) показують, що ймовірність настання кризи ТОВ "Святець" в 2024 р. є малоімовірною. Ця модель також показує, що щорічно можливість фінансової кризи зменшувалася: якщо розраховане значення моделі в 2022 р. перевищувало критичне значення в 1,9 рази, то в 2024 р. це перевищення зросло до 3,9 р. Результати діагностики фінансових показників ТОВ "Святець" за чотирьохфакторною моделлю К. Спрінгейта (дод. Є) свідчать про некризовий стан ТОВ "Святець" за підсумками діяльності в 2024 р. Ця модель знову ж таки підтверджує, що з року в рік можливість фінансової кризи зменшувалася: якщо розраховане значення моделі в 2022 р. перевищувало критичне значення в 1,3 рази, то в 2024 р. це перевищення зросло до 2,6 разів.

Результати моніторингу кризи ТОВ "Святець" за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка відображено в табл. 2.3. Ймовірність кризи ТОВ "Святець" за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка в 2024 р. є невисокою, а розраховане значення моделі перевищує критичне значення більше ніж у 2,1 рази.

Таблиця 2.3

**Оцінка імовірності настання кризи ТОВ “Святець”
за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка у 2022-2024 рр.**

Методика розрахунку	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	В середньому за 2022-2024 рр.
1	Чистий прибуток	5744	13808	23686	14412,7
2	Короткострокові зобов'язання	50076	19938	22213	30742,3
3	Загальна вартість активів	137417	148079	179952	155149,3
4.	Виручка від реалізації	172697	160693	231406	188265,3
5	Виробничі запаси	82266	89175	108506	93315,7
$6=1\div 2$	K_1	0,1147	0,6925	1,0663	0,4688
$7=3\div 2$	K_2	2,7442	7,4270	8,1012	5,0468
$8=1\div 3$	K_3	0,0418	0,0932	0,1316	0,0929
$9=1\div 4$	K_4	0,0333	0,0859	0,1024	0,0766
$10=5\div 4$	K_5	0,4764	0,5549	0,4689	0,4957
$11=4\div 3$	K_6	1,2567	1,0852	1,2859	1,2134
	Z	1,2445	3,2701	4,3449	2,6887
Рівняння моделі: $Z = 1,5 \times K_1 + 0,08 \times K_2 + 10 \times K_3 + 5 \times K_4 + 0,3 \times K_5 + 0,1 \times K_6$ Z більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує					
	Імовірність кризи	Середня	Мала	Мала	Зменш.

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ “Святець”

Об'єднаємо проведені розрахунки імовірність настання кризового стану ТОВ “Святець” за різними методиками в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Імовірність кризи ТОВ “Святець” за різними методиками у 2022-2024 рр.

Методики	2022р.	2023р.	2024р.	В середньому за 2022-2024 рр.	Імовірність кризи
Модель Альтмана	2,6300 Середня	4,9201 Мала	5,6480 Мала	4,0253 Зменш	Мала Зменшується
Модель Таффлера та Тішоу	0,5837 Мала	0,8942 Мала	1,1771 Мала	0,7902 Зменш.	Мала Зменшується
Модель Спрінгейта	1,0909 Мала	1,7989 Мала	2,2775 Мала	1,6445 Зменш.	Мала Зменшується
Модель Р.Ліса	0,0564 Мала	0,0639 Мала	0,0716 Мала	0,0647 Зменш.	Мала Зменшується
Дискримінантна модель О.Терещенка	1,2445 Середня	3,2701 Мала	4,3449 Мала	2,6887 Зменш.	Мала Зменшується

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ “Святець”

Таким чином, імовірність виникнення кризи ТОВ «Святець» в 2024 р. за всіма розрахованими моделями є малоімовірною і за період дослідження вона впала.

Висновки до розділу 2

1. Проведена діагностика ймовірності кризи в діяльності ТОВ «Святець» засвідчила відсутність ознак загрози банкрутства за результатами застосування поширених дискримінантних моделей. Водночас отримані значення варто трактувати з обережністю, адже зазначені методики базуються на припущенні про відносну рівновагу економічного середовища та не відображають специфічних викликів, притаманних сьогоднішній ситуації в Україні.

2. Чинні моделі не враховують низку нетипових факторів, що суттєво впливають на стійкість аграрних підприємств – зокрема, порушення виробничих ланцюгів, зміни доступності ресурсів, підвищену волатильність ринків збуту та обмеженість фінансування. Це зумовлює потребу вдосконалення підходів до оцінювання кризових ризиків та розробки більш адаптивних діагностичних інструментів, здатних коректно відображати специфіку функціонування підприємств у період високої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Сукупність заходів антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Всю сукупність заходів з виходу сільськогосподарських підприємств з кризи в умовах невизначеності можна поділити на дві групи як: тактичні та стратегічні (рис. 3.1).



Рис. 3. 1. Сукупність заходів виходу сільськогосподарських підприємств з кризи в умовах невизначеності

Джерело: власні дослідження.

В рамках тактичної групи заходів виділимо такі види як:

- захисні, коли відбувається зниження рівня витрат компанії, скорочується штат, оптимізуються підрозділи, знижується обсяги виробництва та збуту;

- наступальні, коли проводяться активні дослідження в галузі ефективності маркетингової стратегії, підвищення ціни на товари та послуги, підвищується рівень ефективності використання внутрішніх ресурсів компанії, модернізується виробництво шляхом інвестування в оновлення основних засобів та автоматизацію, цифровізацію бізнес-процесів, впроваджуються нові підходи в управлінні підприємством.

Після визначення тактичних заходів доцільно розглянути стратегічні антикризові стратегії, що формують основу довгострокової стабілізації підприємства:

1. Стратегія запобігання спрямована на запобігання виникненню кризових ситуацій ще на ранніх стадіях і передбачає проактивні заходи щодо моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, виявлення потенційних загроз та своєчасної реакції на них. До основних інструментів стратегії запобігання відносяться регулярний аналіз фінансових показників, оцінка ризиків, впровадження систем раннього попередження та вдосконалення бізнес-процесів. Також стратегія передбачає розробку планів у разі економічного спаду, зміни ринкових умов чи появи нових конкурентів.

2. Стратегія уповільнення використовується, коли криза вже настала, але її наслідки можуть бути пом'якшені шляхом поступового скорочення діяльності. За цієї стратегії застосовується уповільнення темпів виробництва, тимчасове призупинення деяких проектів чи відмова від реалізації, скорочення витрат за маркетинг і рекламу, і навіть зменшення обсягу закупівель з метою скорочення операційних витрат.

3. Мета стратегії захисту полягає у збереженні основних активів та критично важливих ресурсів компанії в умовах кризи. У цьому випадку підприємство концентрується на захисті своїх ключових напрямів діяльності, таких як основні продукти чи послуги, найважливіші клієнти та ринки. Стратегія включає заходи щодо мінімізації збитків, захисту грошових потоків, збереження кваліфікованого персоналу, в рамках стратегії також застосовується скорочення виробничих потужностей до необхідного мінімуму, зміцнення відносин із основними постачальниками та клієнтами.

4. Стратегія скорочення та консервації спрямована на радикальне скорочення масштабів діяльності компанії для її збереження в мінімально функціонуючому стані та включає закриття нерентабельних або другорядних підрозділів, скорочення штату, продаж непрофільних активів та зниження витрат до рівня, тимчасове зупинення деяких видів діяльності, що дозволяє компанії вижити у кризовий період. Мета стратегії полягає у

зменшенні фінансового навантаження та збереженні життєздатності підприємства.

5. Стратегія прийняття кризи включає прийняття жорстких рішень, таких як скорочення витрат, відмова від деяких проектів, зменшення обсягу виробництва чи продажу, що необхідне адаптації компанії до нових економічних умов. Керівництво компанії готується до негативних наслідків та заздалегідь розробляє заходи щодо їх пом'якшення.

6. Стратегія реструктуризації полягає у докорінній зміні структури компанії, її бізнес-процесів, продуктової лінійки, організаційної структури або навіть стратегії розвитку для адаптації до нових умов та подолання кризи. Стратегія включає такі заходи як реорганізація підрозділів, зміна ланцюжків поставок, впровадження нових технологій чи продуктів, перегляд системи управління та корпоративної культури, перегляд структури боргів, залучення інвестицій, продаж активів або об'єднання з іншими компаніями. Мета цієї стратегії полягає у створенні більш ефективної моделі бізнесу.

7. Також виділимо реактивне антикризове управління, яке зосереджене на вирішенні кризи після її виникнення, використовуючи такі методи, як антикризовий моніторинг, реорганізація чи реструктуризація, санація чи ліквідація. Його основні цілі включають подолання та локалізацію кризи, відновлення ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності, а також запобігання банкрутству. Ключовими інструментами, що використовуються в цьому підході, є плани реструктуризації та реорганізації, а також планування та прогнозування, які реалізуються з урахуванням фінансових та часових обмежень.

Саме тому, за потреби, менеджмент кризових ситуацій ТОВ “Святець” має включати наступні елементи:

- розроблення концепції подолання кризи, яка націлена на вироблення оперативних та стратегічних заходів;
- фінансову діагностику, яка направлена на оцінку параметрів кризової ситуації товариства;

- розробка антикризових інвестиційних проектів щодо діяльності товариства;
- впровадження механізмів сталого управління клінікою;
- пошук заходів фінансового оздоровлення товариства;
- реалізацію концепції для усунення кризи і її наслідків;
- вихід на намічені цілі нормального функціонування товариства.

Узагальнюючи наведене, можна зазначити, що антикризове управління повинно розглядатися як комплексна та постійно діюча система, спрямована на виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стійкості підприємства. Поєднання тактичних, стратегічних, альтернативних та реактивних заходів дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Моделювання рівня абсолютної фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств

Прикладні аспекти моделювання рівня абсолютної фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств для антикризового управління фінансовим станом підприємства досліджено за матеріалами ТОВ “Святець” (додаток К). Проведемо прогноз господарської діяльності ТОВ “Святець” з використанням розрахункових моделей: беззбитковості; золотої рівноваги балансу; дискримінантної моделі О.О. Терещенка.

Дані табл. 3.1 показують, що прогнозована сума чистого доходу товариства, який забезпечить беззбиткову господарську діяльність у 2026 р. еквівалентна 2297,8 тис. грн. Прогнозовані змінні витрати товариства, які забезпечать беззбиткову господарську діяльність ТОВ “Святець” в 2026 р. становитимуть 2061,8 тис. грн.

Таблиця 3.1

**Прогноз рівня економічної безпеки господарської діяльності
ТОВ «Святець» за 2022-2024 рр.**

Показник	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Прогноз 2026 р.	2026 р. +, - до 2024 р.	2026 р. у % до 2024 р.
Постійні витрати (ПВ _п)	236	283,2	339,8	103,8	144,0
Змінні витрати (ЗВ _п)	208989	202516,8	215530,4	6541,4	103,1
Валовий прибуток (ВП _п)	23922	21427,7	23480,8	-441,2	98,2
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	0,1027	0,0957	0,0982	-0,0045	95,7
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	0,8973	0,9043	0,9018	0,0045	100,5
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД _б)	2297,8	2959,8	3458,8	1161,1	150,5
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВ _б)	2061,8	2676,6	3119,0	1057,3	151,3
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності товариства (К _б)	0,9901	0,9868	0,9855	-0,005	99,5

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Святець»

Візуальне відображення можливого рівня економічної безпеки ТОВ «Святець» у 2026 р. наведено на рис. 3.2.

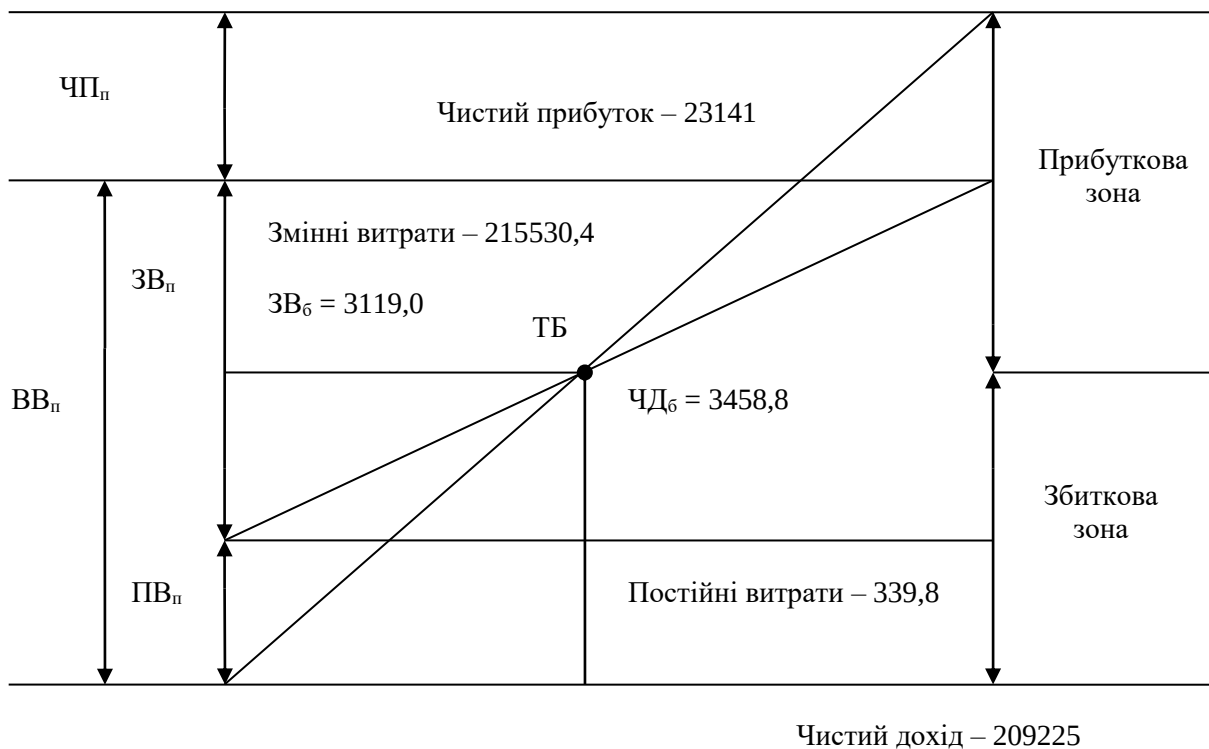


Рис. 3.2. Графічне зображення прогнозного рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «Святець» у 2026 р.

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Святець»

Прогнозований рівень економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «Святець» відображає, що чистий дохід від господарської діяльності товариства в 2024 році буде вищим на 98,6%, від доходу, який забезпечив би його беззбиткову діяльність.

З метою оцінки дотримання ТОВ «Святець» в 2025-2026 рр. фінансової рівноваги спрогнозуємо ліквідність балансу підприємства та оцінимо прогнозний баланс (додаток А) щодо дотримання золотих правил фінансування. Аналіз ліквідності прогнозного балансу ТОВ «Святець» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Святець» за 2022-2024 рр.

Показники	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Прогноз 2026 р.	2026 р. +, – до 2024 р.
Актив				
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	139	623,5	747,2	608,2
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	14470	15188	18793,2	4323,2
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	122084	132027,5	144004,3	21920,3
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	43259	49518,5	54884,2	11625,2
Пасив				0
1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	16506	21894	23572	7066
2. Короткострокові пасиви (П2)	5707	4443	5194	-513
3. Довгострокові пасиви (П3)	43436	46935,5	51222,1	7786,1
4. Постійні пасиви (П4)	114303	124085	138440,8	24137,8
Платіжний надлишок або нестача				0
А1-П1	-16367	-21270,5	-22824,8	-6457,8
А2-П2	8763	10745	13599,2	4836,2
А3-П3	78648	85092	92782,2	14134,2
А4-П4	-71044	-74566,5	-83556,6	-12512,6

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Святець»

У 2026 році прогнозується незначне зниження ліквідності активів ТОВ «Святець». Найбільш ліквідні активи компанії будуть на 22 824,8 тис. грн меншими за її короткострокові зобов'язання, тоді як швидкоореалізовані активи перевищуватимуть короткострокові зобов'язання на 13 599,2 тис. грн. Крім того, повільноореалізовані активи перевищуватимуть

довгострокові зобов'язання на 92 782,2 тис. грн, тоді як важкореалізовані активи прогноуються меншими за постійні зобов'язання на 83 556,8 тис. грн.. Оцінка прогнозного балансу ТОВ “Святець” щодо дотримання золотих правил фінансування розрахована в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз балансу ТОВ “Святець” щодо дотримання золотих правил фінансування

Формула розрахунку	Норматив	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Прогноз 2026 р.	2026 р. +, – до 2024 р.
Золоте правило фінансування підприємств					
довгострокові активи / довгострокові пасиви	≤ 1	0,274	0,290	0,289	0,015
короткострокові активи / короткострокові пасиви	≥ 1	6,154	5,613	5,685	-0,468
дебіторська заборгованість / кредиторська заборгованість	≥ 1	0,835	0,866	0,943	0,108
Золоте правило балансу					
(власний капітал + довгострокові позички) / необоротні активи	≥ 1	3,646	3,454	3,456	-0,191
(власний капітал + довгострокові позички) / (необоротні активи + довгострокові оборотні активи)	≥ 1	2,775	2,697	2,770	-0,005
Правило вертикальної структури капіталу					
позичковий капітал / власний капітал	≤ 1	0,574	0,591	0,578	0,003
власний капітал / валюта балансу	$\geq 0,5$	0,635	0,629	0,634	-0,001
необоротні активи / загальна сума активів	$\geq 0,4$	0,240	0,251	0,251	0,011
основні засоби / загальна сума активів	$\geq 0,3$	0,207	0,214	0,210	0,002

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ “Святець”

Як показують проведені прогнозні розрахунки, ТОВ “Святець” у 2025-2026 рр. матиме баланс, структура якого по всіх параметрах відповідатиме нормативним значенням. Прогноз за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка (табл. 3.4) свідчить, що в 2026 р. імовірність виникнення кризи ТОВ “Святець” є незначною, а підприємство залишатиметься фінансово стійким.

**Прогноз імовірності настання кризи ТОВ «Святець»
за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка**

Методика розрахунку	Показник	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Прогноз 2026 р.	2026 р. +, – до 2024 р.
1	Чистий прибуток	23686	21210	23494	-191,8
2	Короткострокові зобов'язання	22213	26337	28766	6553,0
3	Загальна вартість активів	179952	197358	218429	38476,9
4.	Виручка від реалізації	231406	223280	238418	7011,9
5	Виробничі запаси	108506	118146	130420	21914,2
6=1÷2	K ₁	1,0663	0,8053	0,8167	-0,2496
7=3÷2	K ₂	8,1012	7,4935	7,5933	-0,5079
8=1÷3	K ₃	0,1316	0,1075	0,1076	-0,0241
9=1÷4	K ₄	0,1024	0,0950	0,0985	-0,0038
10=5÷4	K ₅	0,4689	0,5291	0,5470	0,0781
11=4÷3	K ₆	1,2859	1,1313	1,0915	-0,1944
	Z	4,3449	3,6290	3,6741	-0,6707
Рівняння моделі: $Z = 1,5 \times K_1 + 0,08 \times K_2 + 10 \times K_3 + 5 \times K_4 + 0,3 \times K_5 + 0,1 \times K_6$ Z більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує					
	Імовірність кризи	Середня	Мала	Мала	Зменш.

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Святець»

Результатами оцінки за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка (табл. 1), інтегральний показник Z у ТОВ «Святець» у 2022–2024 рр. зріс з 1,24 до 4,34, що свідчить про перехід підприємства з передкризового стану до фінансово стійкого. Значення Z перевищує порогове (>2), тому ймовірність банкрутства вважається низькою, а ризики мають тенденцію до зменшення. Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансової стабільності та здатність протистояти кризовим проявам.

Висновки до розділу 3

1. Заходи, що застосовуються сільськогосподарськими підприємствами для подолання кризових ситуацій в умовах невизначеності, поділяються на тактичні та стратегічні підходи. Тактичні

заходи включають захисні дії, такі як скорочення витрат та персоналу, а також наступальні стратегії, такі як маркетингові дослідження, коригування цін, модернізація та цифровізація.

2. Стратегічні антикризові стратегії охоплюють запобігання, уповільнення, захист, скорочення та збереження, прийняття кризи та реструктуризацію, кожна з яких спрямована на раннє виявлення загроз, пом'якшення поточних криз, збереження ключових активів, мінімізацію збитків та фундаментальну трансформацію підприємства для адаптації до нових умов. Ефективне управління кризами включає розробку комплексних планів, проведення фінансової діагностики, впровадження механізмів сталого управління та прагнення до фінансового відновлення, тим самим забезпечуючи стійкість підприємства та закладаючи основу для сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що антикризове управління - це область сучасного фінансового управління, спрямована на виявлення кризових ситуацій, що загрожують функціонуванню підприємства, мінімізацію наслідків кризових явищ та застосування всіх можливих резервів, інструментів та методів для подальшого розвитку підприємства.

2. Доведено, що антикризова політика підприємства повинна бути представлена генеральним напрямом діяльності організації, сукупністю принципів, методів та форм організаційної поведінки, які мають бути спрямовані на процеси збереження, зміцнення та покращення фінансово-господарської діяльності організації

3. Виявлено, що діагностика фінансового становища підприємства є важливим інструментом антикризового управління. Вона включає аналіз фінансових показників і факторів, що впливають на фінансову стійкість компанії, з метою виявлення потенційних і існуючих проблем.

4. В ході оцінки встановлено, що ТОВ “Святець”, що працює в агарній сфері, безпосередньо стикається з усіма змінами і перешкодами, характерними для цієї галузі. Незважаючи на складні економічні умови (економічна криза, війна), компанія збільшує свою ринкову вартість та покращує фінансові результати. Чистий прибуток ТОВ “Святець” в 2024 р становив 23686 тис. грн. прибутку, що краще 2022 р на 17942 тис. грн чи на 312,4%, оскільки в 2022 р було отримано 5744 тис. грн. прибутку. Іншими словами, криза ТОВ “Святець” не загрожує.

5. За результатами проведеного аналізу беззбитковості підприємства підсумовано, що рівень економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «Святець» суттєво залежить від обсягу отриманого чистого доходу, який у 2024 р. перевищував у 2 рази необхідні для беззбиткової діяльності обсяги.

6. Встановлено, що ТОВ “Святець” стало більш фінансово стійким, більш ліквідним, більш рентабельним, а отже менш схильним до банкрутства. Незважаючи на складні економічні умови, ТОВ “Святець” сприяє покращенню фінансових показників.

7. Оцінка ризику банкрутства підприємства ТОВ “Святець” з використанням розрахункових моделей, прийнятих як за кордоном, так і в Україні, показує однозначні результати. Всі методики свідчать про низьку ймовірність фінансового краху підприємства.

8. Встановлено, що управління кризовими ситуаціями в сільськогосподарських підприємствах повинно охоплювати кілька ключових елементів, зокрема розробку концепції подолання кризи за допомогою оперативних та стратегічних заходів, проведення фінансової діагностики для оцінки кризових параметрів підприємства та створення антикризових інвестиційних проектів. Крім того, важливими є впровадження механізмів сталого управління, пошук заходів фінансового одужання та виконання плану ліквідації кризи та її наслідків. Інтеграція антикризового управління у стратегічне управління такими підприємствами, як ТОВ «Святець», дозволяє виявити та вирішити поточні проблеми, одночасно закладаючи основу для довгострокового сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р. Ю. Комар В. П. Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85 (дата звернення 15.11.2025).
2. Анісімова Л., Шарманська В., Цибульник М., Цибульник О. Інформаційне забезпечення діагностики криз у системі антикризового управління діяльністю енергосервісних компаній. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1. С. 5-13.
3. Ареф'єва О. В., Дерігін О. Д. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_12_5 (дата звернення 15.11.2025).
4. Білоцерківський О. Б., Момотков І. С., Гудименко В. П. Нейромережеві прогностичні технології класифікації криз та оцінки банкрутства суб'єктів торговельної галузі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 196–206.
5. Ватченко О.Б. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 6 (17). С. 132–138.
6. Великий Ю. М., Косарева І. П., Політун Д. О. Теоретичні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1. С. 92–96.
7. Вишневська О.М., Колодій І.П. Сутність і особливості фінансового прогнозування діяльності. *Фінансовий простір*. 2015. № 1(17). С. 63–66.

8. Вознюк А. Фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств як гарантія економічної безпеки регіону. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2014. № 21(1). С. 142-147.
9. Головач К. С. Моделі оцінки ймовірності банкрутства у сільськогосподарських підприємствах та антикризовий менеджмент. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 189–195.
10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
11. Давиденко Н. М., Олійник Л. А., Орологопуло К. А. Прогнозування банкрутства аграрних підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник НУБіПУУкраїни. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2022. Т. 13, № 4. URL: [https://doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.36–45](https://doi.org/10.31548/economics13(4).2022.36–45) (дата звернення 15.11.2025).
12. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2024. № 33. С. 41–46.
13. Довбня С. Б., Разгоняєва Т. М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 89-94.
14. Докієнко Л. М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 25-31.
15. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.

16. Дорохова Л. М., Недільська Л. В. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. - 2017. - № 1. - С. 241-246.

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

18. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 114–117.

19. Інформація з ЄДР по ТОВ “Святець”. URL: <https://clarity-project.info/edr/03788454> (дата звернення 15.11.2025).

20. Кількість діючих суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 27.11.2025).

21. Кількість зайнятих працівників у суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 27.11.2025).

22. Коваль В. В., Філіпішина Л. М., Міхно І. С., Мазур Ю. В., Арабаджі В. І. Сталий розвиток і антикризове управління: виклики та можливості для підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 68-73.

23. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 15.11.2025).

24. Корольов Д. С. Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_48 (дата звернення 15.11.2025).

25. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С. 412–417.

26. Котвицька Н. М., Строй І. І., Рихлик О. А. Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 21–27.

27. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. - 2022. - № 5. - С. 69-74.

28. Лазоренко Л. В., Мотузка О. М. Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 57-60.

29. Лірук І. Альтернативні заходи антикризового управління сільськогосподарських підприємств в умовах безпекових викликів : Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2025 р. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет. 2025. С.

30. Лірук І. Методичні аспекти діагностики ймовірності кризи в діяльності сільськогосподарського підприємства. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.)*. Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 251-253.

31. Лірук І. Теоретичні аспекти діагностики та моніторингу як окремого етапу антикризового управління діяльністю підприємства : Фінансове забезпечення економіки: матеріали VIII науково практичної студентської конференції, 30 травня 2025 р. Житомир: Поліський університет. 2025. С. 24-26.

32. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28.
33. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13–02. С. 8–13.
34. Марков М. Є. Напрямки розвитку методичних підходів до оцінки та прогнозування банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 154–161.
35. Мартинюк Г. П., Лось Л. П. Фінансові ризики у підприємницькій діяльності *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_97(дата звернення 15.11.2025).
36. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
37. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Роль реструктуризації та санації в антикризовому управлінні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7349> (дата звернення 15.11.2025).
38. Нетребя І. О. Сутнісна характеристика методів діагностики загрози банкрутства підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 87–92.
39. Ніколов О. П. Аналіз ймовірності ризику банкрутства підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9–10. С. 112–118.
40. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 27.11.2025).
41. Островський С. О. Основні зміни процедури банкрутства відповідно до Кодексу з процедур банкрутства. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 2. С. 118–121.

42. Патерило І. Проблеми та перспективи гармонізації національного законодавства України з міжнародними стандартами у сфері банкрутства. *Юридичний вісник*. 2024. № 4. С. 88–94.

43. Пожар Є. П. Шляхи оптимізації фінансової стійкості підприємства в період кризи. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2021. № 21. С. 88-93.

44. Прибутки агропромислових підприємств України зросли в 2,4 рази у 2024 році URL: <https://agroreview.com/content/roslyny/prybutky-agropromyslovyh-pidpryyemstv-ukrayiny-zrosly/> (дата звернення 15.11.2025).

45. Прибутковість українського сільського господарства у 2024 році виявилася вищою за показники до 2022 року. URL: <https://www.agronomy.com.ua/novyny/3199-prybutkovist-ukrainskoho-silskoho-hospodarstva-u-2024-rotsi-vyiavylasia-vyshchoiu-za-pokaznyky-do-2022-roku.html> (дата звернення 27.11.2025).

46. Птіцина Л. А. Шляхи фінансового оздоровлення та запобігання банкрутства підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 128–135.

47. Річний звіт ТОВ “Святець”. URL: <https://clarity-project.info/edr/03788454/yearly-finances> (дата звернення 15.11.2025).

48. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Клименко С. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 238–244.

49. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

50. Стойко О. Я. Механізм пільгового кредитування підприємств аграрного сектора України. *Бізнес Інформ*. - 2018. - № 4. - С. 170-176.

51. Сус Л. В., Сус Ю. Ю., Недільська Л. В. Фінансовий моніторинг як інструмент забезпечення економічної безпеки України. *Ефективна*

економіка. - 2024. - № 11. URL::
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5095/5139>(дата
звернення 15.11.2025).

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. Халатур С. М. Клименко С. С., Зейко Л. С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 24-28.

54. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296.