

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Тетяна ШАБАТУРА

«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА» АРБУЗИНСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Аліса ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

Виконав здобувач денної форми навчання
Андрій ДОНЦОВ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ **Андрій ДОНЦОВ**

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет/інститут економіки та управління

Кафедра кафедра економічної теорії та економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Тетяна ШАБАТУРА

«___» _____ 2023

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Андрія ДОНЦОВА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Тема роботи: **«СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ
«БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА» АРБУЗИНСЬКОГО РАЙОНУ
МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Аліса ШЕВЧЕНКО

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від

« 15 » березня 2023 року № 46.

1. Строк подання здоувачем кваліфікаційної роботи _____ 2023 р.

Об'єкт дослідження: господарська діяльність ТОВ «Братська куряча фабрика» Арбузинського району Миколаївської області.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах воєнного стану.

Перелік завдань, які потрібно розробити:

розкрити економічну сутність антикризового управління підприємством; висвітлити практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства та сформулювати стратегії антикризового управління; розглянути вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із воєнним станом, на сталий розвиток птахівництва в Україні та окремо на підприємство; визначити особливості функціонування ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах військового стану; проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства; оцінити можливість настання кризового стану на підприємстві; дослідити досвід управління кризовими ситуаціями за кордоном та сформулювати можливість його адаптації до практики функціонування вітчизняних підприємств; розробити напрямки удосконалення методів антикризового управління підприємством в умовах воєнних дій; сформулювати економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства під час воєнного стану.

Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методичного розділу: таблиці і рисунки що розкривають основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві; наукові підходи до трактування сутності поняття «антикризове управління підприємством»; основні цілі, принципи та функції антикризового управління; методику розрахунку

показників діагностики кризового стану підприємства; класифікацію стратегій антикризового управління.

До дослідницько-аналітичного розділу: рисунки і таблиці, що розкривають фактори впливу на організацію ефективного виробництва продукції птахівництва в Україні; данні з організаційно – економічної характеристики підприємства; стосовно діагностики кризового стану на підприємстві і оцінки впливу кризи на результати господарської діяльності підприємства.

До проектно-рекомендаційного розділу: рисунки і таблиці, що дають змогу обґрунтувати адаптацію світового досвіду антикризового управління до практики функціонування вітчизняних підприємств; удосконалити методи антикризового управління в ТОВ «Братська куряча фабрика»; сформулювати стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Братська куряча фабрика».

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: слугували інформаційні дані з річних звітів ТОВ «Братська куряча фабрика» Арбузинського району Миколаївської області за період 2020-2022 років, навчальні матеріали, наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, відомості з Інтернет-ресурсів та нормативно-правові акти, що стосуються господарської діяльності суб'єкта господарювання.

6. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в двох наукових працях загальним обсягом 1,0 друк. арк.

7. Дата видачі завдання: « 15 » 02 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	к виконання етапів іфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Лютий 2023р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	Виконано
4.	Написання I розділу - науково-теоретичні засади антикризового управління підприємством	Лютий - березень 2023р.	Виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства ТОВ «Братська куряча фабрика» Арбузинського району Миколаївської області, статистичних збірників та матеріалів держстату.	Березень 2023р.	Виконано
6.	Написання II розділу роботи - сучасний стан та особливості розвитку ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах війни	Квітень - травень 2023р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Квітень – жовтень 2023р.	Виконано
8.	Написання III розділу роботи - розробка стратегії антикризового управління в ТОВ «Братська куряча фабрика»	Червень - серпень 2023р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку літератури	Вересень 2023р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Жовтень 2023р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Жовтень - Листопад 2023р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	Листопад 2023р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2023р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2023р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2023р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2023р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2023р.	Виконано

Здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти

Керівник:

(підпис)

(підпис)

Андрій ДОНЦОВ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Аліса ШЕВЧЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
Економічна сутність антикризового управління підприємством	7
Методичні підходи та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства	15
1.3. Формування стратегій антикризового управління	21
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА» В УМОВАХ ВІЙНИ	30
2.1. Аналіз факторів впливу на сталий розвиток птахівництва в Україні	30
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.3. Діагностика кризового стану підприємства	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА»	61
3.1. Адаптація світового досвіду антикризового управління до практики функціонування вітчизняних підприємств	61
3.2. Удосконалення методів антикризового управління підприємством в умовах воєнних дій	69
3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства	75
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю вивчення та розуміння стратегій антикризового управління для суб'єктів господарської діяльності в сучасних умовах. З урахуванням непередбачуваності зовнішніх факторів, таких як військові дії, економічні коливання, політичні нестабільності та інші кризові ситуації, підприємства та організації стикаються з потребою розробки та застосування ефективних стратегій для забезпечення їх стійкості та уникнення фінансових труднощів.

Кваліфікаційна робота спрямована на дослідження та аналіз методів антикризового управління, які можуть бути використані суб'єктами господарювання. Вивчення таких стратегій дозволить підприємствам адекватно реагувати на зміни в економічному середовищі, ефективно управляти ресурсами та мінімізувати ризики банкрутства.

На сьогоднішній день існує значна кількість наукової літератури, присвяченої стратегіям антикризового управління в галузі бізнесу та економіки. Дослідження цієї тематики подано в працях багатьох зарубіжних вчених, таких як: М. Мескона, С. Беляєва, Г. Хейла, А. Томпсона, І. Ансоффа, В. Кошкіна, Е. Мінаєва, Л. Планкетта, В. Кузіна, А. Градова, Й. Шумпетера, П. Друкера, В. Панагушина, Р. Фостера тощо. Також вагомий внесок зробили і українські вчені-економісти: Ткаченко А.М., Бойко М., Крюкова І.О., Скібіцький О.М., Ватченко Б.С., Галицький О.М., Гончарова М.Л., Адамська О.С., Петренко О.П., Шатайло О. А., Бланк І.А., Ткаченка А.М., Шевченко А.А., Василенко В.О., Вудвуд В.В., Шевченко-Котенко Ю.О., Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І., Шабатура Т.С., Бурий С. А., Мацеха Д. С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та аналіз стратегій антикризового управління в контексті воєнного стану на прикладі ТОВ «Братська куряча фабрика» Арбузинського районі Миколаївської області. Робота спрямована на визначення оптимальних інструментів управління для

забезпечення стабільності та ефективності підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Відповідно до мети сформовано наступні завдання:

1. розкрити економічну сутність антикризового управління підприємством;
2. висвітлити практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства та сформувати стратегії антикризового управління;
3. розглянути вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із воєнним станом, на сталий розвиток птахівництва в Україні та окремо на підприємство;
4. визначити особливості функціонування ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах військового стану;
5. проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
6. оцінити можливість настання кризового стану на підприємстві;
7. дослідити досвід управління кризовими ситуаціями за кордоном та сформувати можливість його адаптації до практики функціонування вітчизняних підприємств;
8. розробити напрямки удосконалення методів антикризового управління підприємством в умовах воєнних дій;
9. сформулювати економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства під час воєнного стану.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Братська куряча фабрика» Арбузинського району Миколаївської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В рамках дослідження були використані різноманітні методи, орієнтовані на отримання достовірних наукових даних та аналізу сфери діяльності ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах воєнного стану. Методи обрані з урахуванням конкретних завдань та цілей дослідження. До основних

методів відносяться: застосування індукції та дедукції для вивчення теоретичних аспектів антикризового управління в умовах воєнного стану; використання методів аналізу та синтезу для розгляду різних теоретичних підходів до проблеми; застосування економіко-статистичних методів для аналізу фінансових показників підприємства; графічний метод, використаний для візуалізації даних та результатів дослідження у вигляді графічних зображень; балансовий метод для вивчення фінансового стану підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у розширенні змістовного наповнення терміну «антикризове управління» для врахування специфіки умов воєнного стану та у розробці програми антикризового управління ТОВ «Братська куряча фабрика», спираючись на результати комплексного аналізу його фінансово-економічного становища.

Інформаційне забезпечення. Для проведення аналізу кризових ситуацій ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах воєнного стану, використовувалися інформаційні дані з річних звітів підприємства за період 2020-2022 років, навчальні матеріали, наукові публікації, а також відомості з Інтернет-ресурсів та нормативно-правові акти, що стосуються господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Практична значущість проведеного дослідження проявляється у виправданні та розробці конкретних пропозицій та рекомендацій з удосконалення стратегій антикризового управління для ТОВ «Братська куряча фабрика» в умовах воєнного стану. Дані рекомендації мають на меті допомогти керівництву підприємства у зміцненні фінансового положення та вчасному виявленні ймовірності банкрутства, щоб забезпечити стійкість та ефективність його функціонування в умовах складних економічних обставин.

Апробація результатів роботи:

1. Шевченко А.А., Донцов А.Ю. Механізм виникнення кризового стану в аграрному підприємстві. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференція «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва»* (м. Івано – Франківськ, 27-

https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view

2. Шевченко А.А., Петренко О.П., Донцов А.Ю. Українське птахівництво: загрози та перспективи. *«Економічний вісник Причорномор'я»*. №4. 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи представлений на 93 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 27 таблиць, 24 рисунків, 3 додатки, 57 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством

У світі економіки кризи завжди були невід’ємною частиною суспільного розвитку. Кризові ситуації можуть значно вплинути на функціонування бізнесу та економічну стабільність країни в цілому, незалежно від їх походження. Кризи можуть бути спричинені політичними, соціальними та природними подіями, а також економічними змінами. Це ставить перед компаніями ряд викликів, які вимагають нестандартних стратегій управління та адаптації до нових умов.

Кризи є способом оновлення економічних систем, але вони фундаментально руйнують стабільність останніх. За визначенням Ткаченко А.М. та Єлець О.П.: «криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції» [44, с. 61].

У сучасних умовах, коли економіка стикається з труднощами та нестабільністю, антикризове управління стає надзвичайно важливим для забезпечення сталості та ефективності підприємства. Особливо актуальною воно стає в умовах нестабільності, що супроводжується воєнним конфліктом. Поняття «антикризове управління» охоплює не лише реагування на негативні явища, але й стратегічне планування та готовність до прийняття гнучких управлінських рішень.

Фактори, які можуть призвести до кризових ситуацій на підприємстві, піддаються поділу залежно від їхнього джерела та походження. З одного боку, кризові явища можуть мати зовнішній характер, такий як економічні спади, зміни на ринку, політичні або технологічні зміни. З іншого боку, вони можуть виникати внаслідок внутрішніх проблем, таких як недооснащеність фінансових стратегій,

неефективне управління, конфлікти в колективі та інші проблеми, пов'язані з організаційною структурою (рис. 1.1).

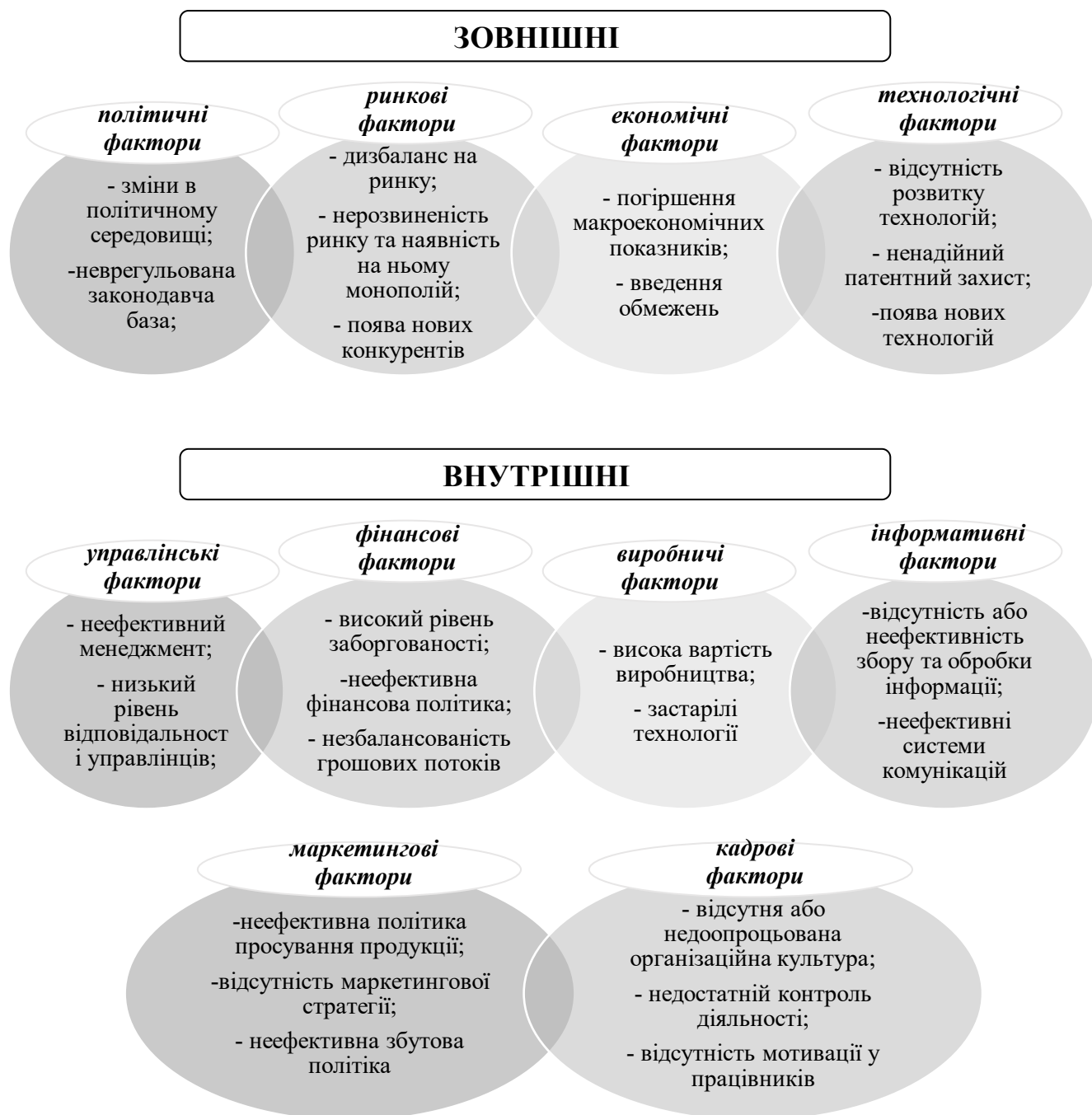


Рис. 1.1. Основні причини виникнення кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором на основі [28, 55]

Крім того, кризи можуть бути класифіковані за їхнім походженням, таким чином, виділяючи природні, суспільні та екологічні фактори. Наприклад, природні кризи можуть виникнути через природні катастрофи, суспільні - через результати поведінки суспільства, а екологічні - через вплив на довкілля [21].

Зазначена класифікація дозволяє усвідомити різноманітність факторів, які можуть стати викликом для підприємства та призвести до кризових ситуацій. Порозуміння цих причин є ключовим для вчасного виявлення та ефективного управління кризовими ситуаціями з метою запобігання негативним наслідкам для діяльності підприємства.

Ватченко Б.С. та Шаранов Р.С. зазначають, що: «...Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об’єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як ‘криза воєнного часу’» [12, с. 39].

У наукових дослідженнях основні поняття та терміни зазвичай розглядаються в абстрактному розумінні, це стосується і антикризового управління. Різноманіття поглядів та підходи дослідників у цьому напрямку призводять до розбіжностей у трактуванні цього поняття. Відповідно до цього, доцільно розглянути різні визначення терміну «антикризове управління», запропоновані дослідниками, включаючи як їх абстрактне пояснення, так і практичне застосування (табл. 1.1).

Відповідно до наведених трактувань можна стверджувати, що в сучасному контексті не існує сталого визначення категорії «антикризове управління». Кожен дослідник, який вивчає питання запобігання кризовим явищам, має власну авторську думку щодо змісту цієї категорії. Згідно з різними трактуваннями, антикризове управління включає в себе елементи стратегічного планування, оперативного аналізу, спеціальних управлінських рішень та систему діагностики кризових ситуацій. Важливим аспектом є спроможність підприємства реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, використовуючи наявний потенціал та трансформуючи його у антикризовий ресурс.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності поняття «антикризове управління підприємством»

Автор	Трактування сутності поняття
Гончарова М.Л. [16, с. 29].	Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, розраховуючи в основному на власні ресурси
Бланк І.А. [7]	Це система принципів і методів розробки и реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на попередження й подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків
Лігоненко Л.О. [30]	Це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Адамська О.С. [6, с. 32]	Антикризове управління – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення
Шатайло О. А. [48, с. 220]	Система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал
Довгань Д.А. [19, с. 154]	Антикризове управління – це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення
Діденко Є.О., Фесюн А.С. [18, с. 93]	Процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку
Василенко В.О. [11]	Антикризове управління - управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи -аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

На основі зазначених тлумачень ми пропонуємо розширити поняття антикризового управління підприємством у контексті умов воєнного стану – а саме, воно представляє собою комплексну систему управлінських стратегій та заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій для забезпечення фінансової стійкості та відновлення діяльності підприємства. Це передбачає використання сучасних методів менеджменту, а також розробку та реалізацію спеціальних програм з урахуванням умов воєнного конфлікту. У цьому контексті, антикризове управління набуває особливого значення, оскільки воно передбачає не лише адаптацію до економічних труднощів, а й врахування впливу воєнних подій на фінансову та економічну стабільність підприємства.

Обов'язковим кроком в подальших дослідженнях є необхідність аналізу можливостей виникнення конфліктів і оцінки альтернативних стратегій дій як в умовах внутрішніх суперечностей підприємства, так і взаємодії з зовнішнім середовищем. Ми підтримуємо точку зору деяких авторів, які вважають, що ефективне антикризове управління повинно працювати як на етапі загострення кризи, так і на етапі її початкового розвитку чи розгортання. З огляду на етапи розвитку кризи можна виділити три типи антикризового управління (рис. 1.2).

Запобіжне антикризове управління

- здійснюється у процесі зародження кризи та спрямоване на попередження виникнення і розвитку кризових ситуацій

Коригувальне антикризове управління

- застосовується під час розгортання кризи та зорієнтоване на передбачення розвитку кризової ситуації та своєчасну розробку антикризових заходів

Стабілізаційне антикризове управління

- реалізується в період загострення кризи та спрямоване на зменшення її негативних наслідків

Рис. 1.2 Типи антикризового управління на початкових стадіях кризи

Джерело: сформовано автором

Основою антикризового менеджменту має бути парадигма ресурсної стратегії, яка пояснює успішну діяльність компанії. Вона полягає в дослідженні сильних і слабких сторін конкретної компанії з метою вивчення її потенціалу для досягнення та підтримки конкурентоспроможності.

Антикризове управління компаніями є складною соціально-економічною системою. Як і всі системи управління, вона включає об'єкти та суб'єкти, а також деякі інші специфічні компоненти (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Система антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Обов'язковою умовою функціонування будь-якої системи управління є наявність відповідних механізмів впливу керуючих підсистем на керовані підсистеми. Суб'єктами (керуючими підсистемами) управління в умовах кризи є фізичні та юридичні особи, які уповноважені відповідними органами здійснювати комплекс управління фінансами в умовах кризи підприємства та впливають на керовану підсистему управління. В свою чергу об'єктом антикризового управління є сукупність усіх фінансових та економічних ризиків, активів, капіталу, фінансових потоків і корпоративної вартості компанії що є в рамках антикризового управління.

Антикризове управління являє собою взаємодію комплексу узгоджених і взаємопов'язаних завдань, принципів і функцій, які лежать в основі його практичної реалізації. У зв'язку з цим управління попередженням кризових ситуацій в компаніях необхідно з кількох причин:

- до кризи можна і потрібно готуватися;
- антикризовий менеджмент вимагає фундаментального підходу, спеціальних знань, досвіду та навичок;
- кризовий процес можна контролювати до певного моменту;
- кризові явища можна прогнозувати, обмежувати, відкладати та пом'якшувати.

Цілі та основні функції антикризового управління полягають у прогнозуванні, вчасному виявленні та успішному розв'язанні всіх труднощів, що виникають у зв'язку з об'єктивною циклічністю розвитку економіки та суб'єктивними факторами на макро- і на мікрорівнях. Мартинець В.В. виділяє сім основних цілей підприємства, які ми представили на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Основні цілі антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [31, с. 49]

Головною метою антикризового управління є попередження та подолання труднощів, що виникають через нестабільність економічного середовища та

внутрішні проблеми компанії. Антикризове управління включає чотири ключові функції: організацію, планування, контроль та мотивацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції антикризового управління

Функція	Сутність	Представлення
Організація	Визначення структури і розподіл обов'язків	Формування команди, лідерів, комунікаційних каналів
Планування	Розробка стратегій і планів дій	Визначення конкретних кроків, ресурсів і термінів
Контроль	Моніторинг реалізації стратегій і планів	Визначення ключових показників, аналіз та коригування
Мотивація	Стимулювання до ефективної роботи	Винагороди, похвала, підтримка, визначення нових цілей

Джерело: сформовано автором на основі [8, с.173].

Принципи відіграють важливу роль у стійкому до криз фінансовому управлінні. Принцип (від лат. «початок», «основа») — загальне положення будь-якої теорії, освіти, науки чи світогляду. Більшість авторів, чий погляд були вище розглянуті, пропонують розглядати дві групи принципів при розробці заходів антикризового управління: загальні та специфічні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні принципи антикризового управління підприємством

Загальні для системи управління	Специфічні для антикризового управління
- економічної ефективності - соціальної відповідальності - розмежування функцій політичного, державного та господарського управління - орієнтації на споживача - системності	- планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру - постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища - безперервності - цілеспрямованість процесу управління - оперативності та достовірності вхідної інформації - достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень - кінцевої орієнтації на діяльність

Джерело: сформовано автором

Отже кожне кризове явище виявляє не лише тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але й породжує нові супутні ефекти. Таким чином, чим раніше будуть використані антикризові механізми, тим більшими можливостями до відновлення може розпоряджатися підприємство.

Антикризове управління підприємством може здійснюватися успішно, якщо воно своєчасне та має превентивний характер; лише такий підхід в сучасних стрімко мінливих умовах сприятиме досягненню поставленої мети та ефективному вирішенню поставлених завдань.

1.2. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства є складним і відповідальним завданням, яке вимагає системного підходу та використання різноманітного методичного інструментарію. Цей процес особливо важливий в ситуаціях, коли фінансова нестабільність зростає, кризи загострюються, а в економіці відбуваються непередбачувані явища.

За авторським підходом Гуцаленко Л.В. та Мулика Т.О.: «діагностика кризи – це процес оцінки проблем, з'ясування факторів, що впливають на них, підготовки інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, а також виявлення основних аспектів взаємозв'язку між проблемами, цілями та результатами діяльності установи» [17, с. 34].

Основною метою кризової діагностики є ідентифікація та оцінка факторів, які можуть спричинити кризову ситуацію на підприємстві. Цей процес виявляє ознаки ризику на ранніх стадіях та допомагає управлінцям приймати швидкі та ефективні рішення, щоб уникнути або подолати кризові ситуації. Основними завданнями діагностики кризового стану є:

1. попередження кризових ситуацій;
2. виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів;
3. оцінка фінансової стійкості та резервів підприємства;
4. розробка стратегій управління кризовою ситуацією;
5. сприяння прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Ткаченко А.М. та Телін С.В. виділяють два напрями діагностики кризи на підприємстві, а саме: «...оперативна діагностика – діагностика, яка відстежує ризики, інформаційні потоки, беззбитковість і фінансовий стан у загальному;

стратегічна діагностика – є оцінкою ефективності діяльності підприємства» [43, с. 123].

Діагностика кризового стану включає: оцінку платоспроможності, яка визначає здатність підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання, залежно від ліквідності його активів; фінансову стійкість, яка відображає рівень ризику, пов'язаного з формуванням капіталу та його джерел, впливаючи на довгострокову стабільність фінансової основи розвитку компанії; оборотність активів, що характеризує швидкість обороту активів у комерційно-оперативній діяльності підприємства; оборотність капіталу, що визначає ефективність використання власного та позикового капіталу в господарській діяльності підприємства.

Оцінка платоспроможності включає аналіз абсолютних показників платоспроможності та ліквідності. Для аналізу ліквідності балансу Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. [27, с. 163] класифікують активи за ступенем ліквідності: абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції) віднесені до групи А1; активи, що швидко реалізуються (враховуючи і дебіторську заборгованість) віднесені до групи А2; активи, що повільно реалізуються (запаси, необоротні активи на вибуття, товари) включає група А3; активи, що важко реалізуються (необоротні активи підприємства) охоплює група А4.

Пасиви підприємства для оцінки ліквідності також поділяються на чотири групи:

- Група П1 включає найбільш строкові пасиви з зобов'язаннями, строк погашення яких до одного місяця;
- Пасиви групи П2 є короткостроковими, з строком погашення протягом року;
- Довгострокові пасиви групи П3 мають строк погашення більше одного року;
- Постійні пасиви (група П4) включають власний капітал підприємства.

Баланс вважається ліквідним за наявності виконання умов [22, с. 235] та відповідності рівня ліквідності визначеним критеріям (формула 1.1).

$$\begin{aligned}
 A1 &\geq П1 \\
 A2 &\geq П2 \\
 A3 &\geq П3 \\
 A4 &\leq П4
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

Оцінка коефіцієнтів ліквідності передбачає аналіз спроможності підприємства швидко перетворювати оборотні активи на гроші для виплати поточних зобов'язань. Оцінка ліквідності включає розрахунок різних коефіцієнтів (табл. 1.3).

Оцінка фінансової стійкості включає в себе аналіз абсолютних і відносних показників (табл. 1.3). Застосування відносних показників для цієї оцінки обумовлене необхідністю коригування абсолютних значень в умовах інфляції. Фінансова стійкість визначається рівнем залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і його здатністю виконувати поточні зобов'язання у майбутньому.

Фінансовий стан підприємства може бути розділений на три види: перший - абсолютна фінансова стійкість; другий - фінансова нестійкість; третій - кризовий фінансовий стан, який в свою чергу поділяється за ступенем складності на три групи (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Класифікація фінансового та кризового стану підприємства

Джерело: сформовано автором

Дослідження оборотності спрямоване на виділення елементів управління оборотним капіталом підприємства та оцінку їх впливу на його фінансовий стан (табл. 1.4). Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність управління активами підприємства, умови управління матеріальними ресурсами, реалізацію готової продукції та умови проведення розрахунків з покупцями та постачальниками. Таким чином, аналіз обороту розширює поле дослідження та дає повну картину фінансових аспектів управління бізнесом.

Загроза банкрутства також становить значущу проблему для будь-якого підприємства, ризик банкрутства з'являється внаслідок різних факторів, таких як фінансові труднощі, низький попит на продукцію, неефективне управління тощо. Щоб оцінити цю загрозу, проводиться аналіз фінансового стану підприємства, включаючи оцінку його ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Для визначення ймовірності банкрутства використовуються чотири основні напрямки методів: економіко-математичні, методи аналізу фінансового стану, експертні та штучно-інтелектуальні системи.

Найпоширенішими з перелічених є економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, вони отримали широке визнання, включаючи такі моделі, як Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, а також модель Р. Ліса. Ці підходи визначення ймовірності банкрутства стали популярними у фінансовому аналізі, розширюючи арсенал інструментів для оцінки фінансової стійкості підприємства.

При здійсненні діагностики банкрутства важливо обрати правильні джерела інформації, що відповідають конкретним цілям та характеру діяльності підприємства. Фінансова звітність, така як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошові потоки та їх додатки, визначає основне джерело даних для аналізу [35, с. 139].

Таблиця 1.4

Показники діагностики кризового стану підприємства

Показники	Методика розрахунку	Нормативне значення
<i>Показники ліквідності підприємства</i>		
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$K_{з.л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш.л.} = \frac{\text{Деб. заборгованість} + \text{Грошові кошти} + \text{Поточні фін. інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фін. інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	$\chi = \frac{\text{Вартість оборотних активів}}{\text{Вартість активів}}$	за планом
<i>Показники фінансової стійкості підприємства</i>		
Коефіцієнт автономії	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{ф.з.} = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$	<2,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$	>1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$K_{ф.з.} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{ман.ВК} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	>0,5
<i>Показники оборотності активів підприємства</i>		
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.акт.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	Збільшення
Тривалість обороту активів (дні)	$\text{Трив. об. акт.} = \frac{365}{K_{об.акт.}}$	Зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.вк.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	Збільшення
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	$\text{Трив. об. вк.} = \frac{365}{K_{об.вк.}}$	Зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.д.з.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість дебіт. заборгованості}}$	Збільшення
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{Трив. об. д. з.} = \frac{365}{K_{об.д.з.}}$	Зменшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.к.з.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість кред. заборгованості}}$	Збільшення
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	$\text{Трив. об. к. з.} = \frac{365}{K_{об.к.з.}}$	Зменшення

Джерело: сформовано автором

Поза фінансовою звітністю, можуть використовуватися інші джерела інформації, наприклад аналіз діяльності конкурентів і галузі, в якій працює компанія; розгляд економічних та політичних змін в країні, включаючи зміни в

законодавстві та податковій політиці; дослідження проведені аналітичними агентствами та банками; аналіз фінансової діяльності постачальників та конкурентів.

Залежно від мети діагностики кризового стану важливо поєднувати різні джерела інформації для отримання загальних та об'єктивних результатів оцінки фінансового стану компанії.

У сучасних умовах бізнес-середовища, особливо в умовах воєнного стану, ефективність антикризового управління стає надзвичайно важливою складовою успішного функціонування. За визначенням Журавської А.Р.: «ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, локалізації або позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами» [20, с. 232].

Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами можна оцінювати за такими критеріями:

- швидкість адаптації соціально-економічних систем до змін;
- необхідність технологій, правил, інструментів, методів, процесів і процедур антикризового управління;
- достатність наданих заходів, щоб оновити показники життєздатності господарства;
- кваліфікація працівників аграрного підприємства;
- швидкість збору інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень щодо управління кризою;
- досягнення зміни основних показників фінансово-господарської діяльності та управління (порівняно з початком антикризових заходів);
- прийняття позитивних змін за одиницю часу;
- економічна ефективність із позитивними результатами.

Підприємства повинні бути готовими не лише реагувати на проблеми, що виникають, а й передбачати їх та вживати адекватні заходи для запобігання негативним наслідкам. Ефективні стратегії антикризового управління дозволяють підприємствам не лише виходити з кризових ситуацій, а й зміцнювати свою

стійкість, адаптовуватися до змін у навколишньому середовищі та підтримувати стабільність у непередбачуваних умовах.

1.3 Формування стратегій антикризового управління

Відповідно до вище розглянутих наукових публікацій антикризове управління представляє собою комплекс заходів та стратегій, спрямованих на запобігання, протидію та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємства. Сутність цього виду управління полягає в адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що може призвести до втрат, ризиків чи загроз ефективності. Основним завданням антикризового управління є розробка та впровадження стратегій, які сприятимуть збереженню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства у складних умовах.

Стратегія, як поняття, належить до ключових термінів у сфері управління та планування. Це поняття не тільки визначає шлях до досягнення поставлених цілей, але й є фундаментальним елементом успішного рішення та дій під час кризових ситуацій на підприємстві. Мізюк Б.М. розкриває термін «стратегія» як: «складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти швидким і непередбачуваним змінам середовища» [33, с. 10]. За визначенням Швайка Л.А.: «стратегія - це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату» [49].

Антикризова стратегія представляє собою тактику, спрямовану на оптимізацію поведінки організації під час рецесії, стійкого зниження ключових фінансових показників та загрози банкрутства.

У контексті антикризового управління, стратегія є ефективним інструментом, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку організації. Хоча неможливо стверджувати, що ця стратегія повністю виключає виникнення кризових ситуацій [14, с. 237], вона може значно знизити ймовірність їх

виникнення та надати ефективні засоби подолання кризових викликів у швидкому та безболісному режимі.

Плиса В.Й. та Плиса З.П. зазначали, що стосовно страхової сторони в організації антикризового управління фінансово-економічним потенціалом: «...існує процес, що визначає послідовність дій з розробки та реалізації антикризової стратегії. Він охоплює: постановку цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища страховика, вивчення альтернатив розвитку, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємин із зовнішнім середовищем, які дозволяють страховій компанії досягти поставлених завдань, безперервний контроль за процесом виконання антикризової стратегії, оцінку одержаних результатів і розробку подальшого плану дій, що коректують антикризовий процес» [36, с. 222].

Стратегія управління в умовах кризи для підприємства включає всі заплановані, організовані та контрольовані трансформації в стратегії та існуючих виробничих процесах, структурі та культурі всіх соціально-економічних систем, включаючи приватні та державні підприємства. Підприємства повинні постійно моніторити ключові фактори зовнішнього середовища та швидко та точно визначати необхідність внесення змін.

Кризові обставини виступають як каталізатор для проведення змін. В залежності від галузі, яка ставить під загрозу досягнення цілей підприємства, обирається відповідна стратегія. Ситуація, в якій компанія не має можливості належним чином підготуватися до змін, є кризовою. Для уникнення цього важливо розуміти причини, що призводять до економічних труднощів на підприємстві, та вживати відповідні заходи ще до появи зовнішніх проблем.

У сучасних умовах українські підприємства мають різноманітні можливості виходу з кризи. Періодично суб'єктам господарювання слід вносити необхідні зміни в свою діяльність для забезпечення свого подальшого успішного існування та збереження конкурентоспроможності на ринку. Мета антикризової стратегії може виявитися різноманітною (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Різновиди мети антикризової стратегії

Джерело: сформовано автором

Велика кількість антикризових заходів, які підприємство так чи інакше може використати для подолання нових несприятливих ситуацій, свідчить про неможливість об'єднати всі існуючі стратегії запобігання кризовим ситуаціям за одним або кількома класифікаційними ознаками. Оскільки не існує єдиного доктринального методу класифікації їх на групи та види, на рис. 1.7 представлено розширену класифікацію стратегій запобігання кризовим ситуаціям. Цей підхід дозволяє підприємствам вибрати найбільш вигідний спосіб реагування на кризову ситуацію в умовах, що склалися.

Хотілося б відмітити, що зокрема в умовах війни, у ситуаціях кризи широко використовується стратегія даунсайзингу, яка полягає в зменшенні розмірів підприємства, виробничих потужностей та чисельності персоналу з метою підвищення ефективності його функціонування, скорочення витрат і зниження собівартості продукції. В умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва та змін логістичних ланцюгів саме зменшення виробництва стає єдиною можливістю зберегти колишній темп роботи і зберегти ресурси для подальшого функціонування на ринку. Оскільки ця стратегія передбачає скорочення чисельності персоналу для раціоналізації бюджету, оптимізувати

роботу меншої кількості працівників можна за допомогою впровадження новітніх технологій, автоматизованих систем та використанням аутсорсингу.

Класифікаційна ознака	Види
За стадією (етапом) антикризового управління	1.1. Передкризове управління: «позиційний захист»; «фланговий захист»; «мобільний захист». 1.2. Кризове управління: стратегія «відступу»; стратегія диверсифікації; малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу. 1.3. Післякризове управління: стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку послуги; стратегії глибокого проникнення на ринок
Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	2.1. Стратегія «скорочення»: стратегія «замороження»; стратегія оптимізації витрат. 2.2. Стратегія «захоплення ринку»: стратегія диверсифікації; стратегія «регіональної експансії».
Залежно від концепції антикризового управління	3.1. Превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи; 3.2. Стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації); 3.3. Стратегії невтручання (стратегії нейтралітету); 3.4. Стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання); 3.5. Стратегії виходу з кризи (стратегії росту); 3.6. Стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації); 3.7. Стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін.
Залежно від критерію малобюджетності	4.1. Стратегія зниження витрат на маркетинг (скорочення працівників, зменшення бюджету на комунікації тощо); 4.2. Перехід на низькобюджетні маркетингові засоби (вірусний маркетинг, партизанський маркетинг).
Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	5.1. Стратегія повернення підприємства на ринок; 5.2. Стратегія розвитку ринку; 5.3. Стратегія розробки послуг; 5.4. Стратегія диверсифікації; 5.5. Стратегія відходу з ринку (ліквідація підприємства як господарюючого аналізу економічної і ліквідаційної вартостей)
Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання	6.1. Криза збуту (стратегія протягування, стратегія проштовхування, товарні інноваційні стратегії); 6.2. Криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів); 6.3. Фінансова криза (стратегія розвитку ринку та розвитку послуги при здійсненні санації та реструктуризації підприємства, стратегія диверсифікації).
Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	7.1. Стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій); 7.2. Стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія); 7.3. Стратегія малих підприємств (бенчмаркетинг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії).

Рис. 1.7 Розширена класифікація стратегій антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [10., с. 38-39]

Аутсорсинг сприяє вивільненню компанії від процесів, які вимагають витрат часу та людських ресурсів та не приносять безпосереднього доходу. Зазвичай під аутсорсинг покладаються функції, такі як бухгалтерський облік, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В часи військової агресії аутсорсинг стає важливим інструментом для збереження бізнесу. По-перше, багато підприємств примусово зменшили своє виробництво та кількість працівників. В таких випадках аутсорсинг може гарантувати неперервну роботу навіть при втраті співробітників, на яких покладені певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорсингових послуг не суттєво відрізняється від оплати праці штатного працівника, але перевага полягає в тому, що підприємство платить лише за виконану роботу, не маючи зобов'язань щодо регулярних виплат. Тобто, у випадку аутсорсингу, підприємство оплачує лише ту конкретну роботу, яка є необхідною в даний час, уникнувши постійних витрат, які можуть виникнути у разі зменшення обсягів діяльності внаслідок війни [13, с. 40-41].

Необхідно врахувати, що вказана класифікація не зобов'язує підприємство вибирати конкретний варіант антикризової стратегії. Навпаки, її мета полягає в тому, щоб допомогти підприємству зорієнтуватися при обранні індивідуальних заходів для відновлення ефективності у випадку виникнення негативних обставин. Остаточний вибір буде залежати від реального фінансового становища підприємства та його здатності обмежувати вплив зовнішніх та внутрішніх ситуаційних факторів.

Основною вимогою до керівників на підприємстві є здатність адекватно та ефективно реагувати на соціально-політичні події та вести взаємодію з оточуючим середовищем. Щоб перетворити поточний набір проблем і завдань компанії в стратегію розвитку, необхідно створити механізм, орієнтований на довгострокові цілі, з урахуванням ресурсів і часу, і забезпечити ефективне взаємодію та доповнення заходів. Різноманітні стратегії, які використовуються суб'єктами господарювання, представляють собою різновиди кількох базових стратегій. Кожна з них ефективна в певних умовах і контекстах зовнішнього середовища [9, с. 330].

У випадку виникнення різноманітних кризових ситуацій, чи то політичного, військового, економічного, епідемічного, соціального чи іншого характеру, держава зазвичай приймає цілий комплекс нормативно-правових актів. Ці акти спрямовані на регулювання ключових аспектів суспільного життя та призначені для забезпечення нормалізації та стабілізації функціонування компаній у відповідній сфері в умовах найважчих ситуацій.

Вивчення досвіду вітчизняних компаній дає можливість зазначити, що кризи в більшості випадків проявляються у двох етапах: різке погіршення ситуації, за яким слідує поступове пристосування. На практиці підприємства, які перебувають на першому етапі, також ризикують фінансовим крахом. Таким чином, головним завданням управління в умовах кризи є уникнення або пом'якшення шоківих станів, які характеризуються неефективним управлінням, відсутністю планування, розривами в міжгрупових відносинах і порушенням організаційної структури. Також важливо зменшити тривалість першого етапу, який включає короткострокове планування і авторитарний стиль керівництва, і прискорити процес адаптації та стабілізації.

Розробка стратегії виходу із кризової ситуації вимагає уважного врахування різноманітних чинників. Основні аспекти, які впливають на цей процес, включають аналіз обставин та масштабу кризи, фінансовий стан та організаційну готовність підприємства, зовнішнє економічне середовище, політичний та правовий контекст, конкуренційну ситуацію, зміни в споживацьких уподобаннях, технологічні нововведення, людський фактор та галузеві особливості. При розробці успішної стратегії важливо враховувати всі ці чинники, щоб визначити оптимальний шлях виходу з кризової ситуації.

Вибір напрямків та стратегії для виходу підприємства з кризового стану вимагає особливої уваги при антикризовому управлінні. Сутність антикризового управління полягає у тому, що адекватний вибір заходів для подолання кризової ситуації забезпечує відновлення «здорового» стану підприємства. Механізм планування та реалізації стратегії антикризового розвитку, який ґрунтується на концепції управлінського циклу, представляє собою процес формування

управлінських рішень, що складається з чітко визначеної послідовності етапів [26, с. 163]:

- обґрунтування методів оцінки стратегічних ключових показників;
- обґрунтування системи центральних стратегічних індикаторів запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві;
- розробку методики показу «критичного» значення системи стратегічних ключових показників для розвитку антикризової діяльності в компанії;
- розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства.

Важливими характеристиками механізму є його використання виключно на етапі реалізації основної стратегії. Система включає два циклічних алгоритми: вибір стратегії подолання кризи на оперативному рівні та вибір стратегії запобігання кризи на стратегічному рівні. Однією з його особливостей є проведення діагностики передкризового стану підприємства, що підсилює функцію планування антикризового управління. Крім того, використання прогнозування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства стає ефективним засобом забезпечення успішної стратегії в управлінні кризовими ситуаціями.

Програма протидії кризі сприяє відновленню функціонування аграрних підприємств, оскільки проводиться ретельний моніторинг всіх аспектів їхньої діяльності. Зосередимо увагу на ключових критеріях цієї програми, які мають вирішальне значення для розробки стратегії. Таким чином, слід враховувати показники роботи підприємства під час впровадження протикризових заходів. Так, Кушнір Н.Б. та Войтович Д.С. зазначають, що: «...в антикризовій програмі має відбуватися констатація наявних позитивних змін та соціально-економічний ефект» [29]. Зокрема, важливим стає відповідність змін існуючим можливостям і сильним сторонам аграрного підприємства. В даний момент швидкість, з якою організація пристосовується до конкретних змін, свідчить про ефективність та життєздатність системи управління.

Процес стратегічного управління в умовах кризи представлено на рис. 1.8.

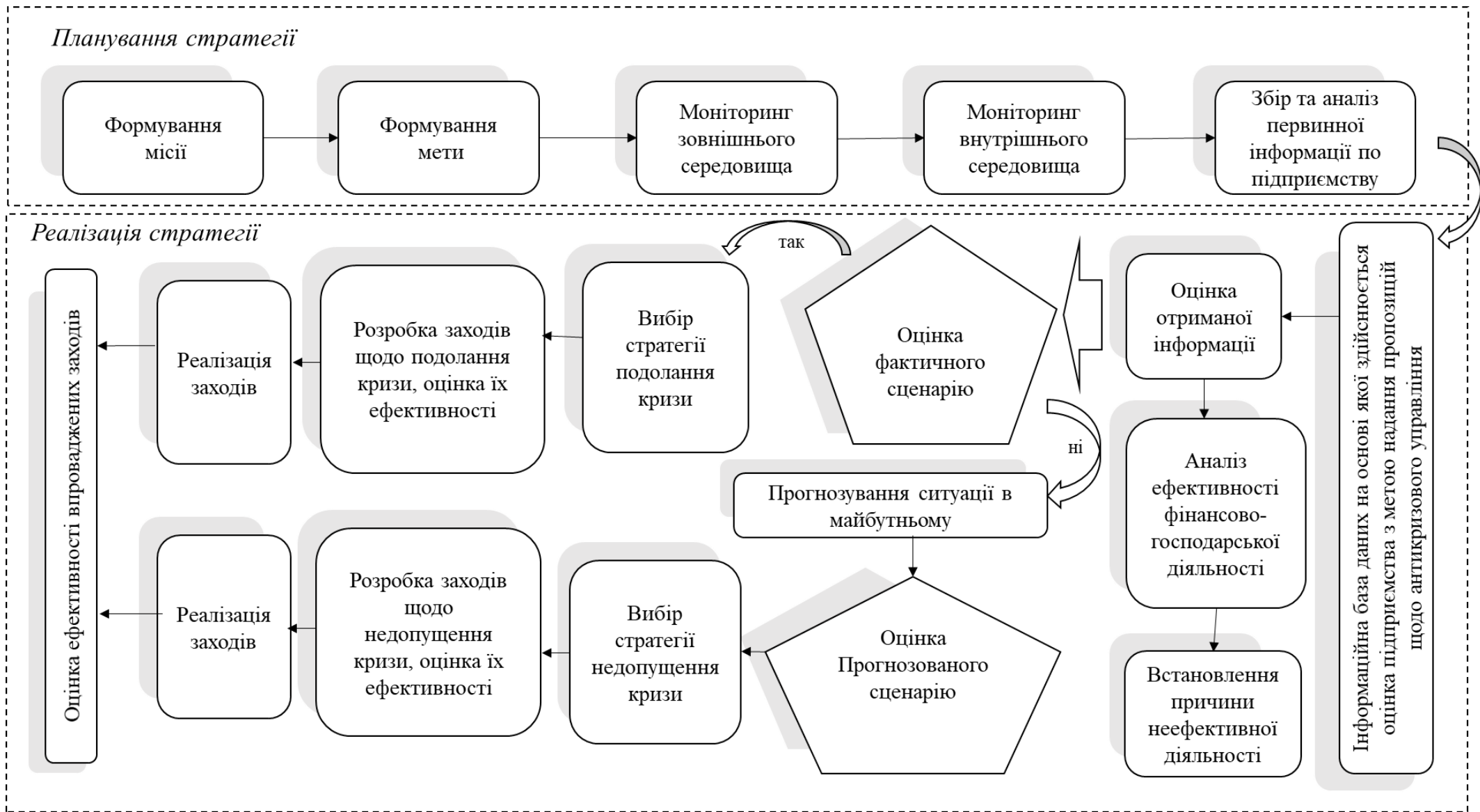


Рис. 1.8 Стратегія антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [24; 55]

Відповідно до наукових досліджень [32, 37], стандартна антикризова програма спроможна зменшувати негативний вплив гострих явищ, що розгортаються в усіх сферах функціонування аграрних підприємств. Має сенс визначати конкретні інструменти, які надають необхідні точні дані для реалізації антикризової програми. Зараз існують цифрові рішення, спеціально розроблені для впровадження кризового менеджменту. Цей набір інструментів включає штучний інтелект, каскадну технологію, маршрутизацію, робототехніку, аналітику, онлайн-навчання тощо. Використання цифрових технологій дозволяє максимально ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечує інноваційні розробки та забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

На рис. 1,8 враховано, що модель протидії кризовим ситуаціям повинна ґрунтуватися на розробці програм запобігання кризі, програм подолання поточних криз та програм відновлення після кризи.

Зазначена стратегія передбачає врахування найважливіших детермінант функціонування підприємства та відповідних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі на основі їх систематичного моніторингу. Отримання актуальної інформації дозволяє зробити об'єктивну оцінку фінансового стану компанії, прогнозувати кризові ситуації, встановити передкризові умови в процесі розвитку, виявити приховані кризи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз факторів впливу на сталий розвиток птахівництва в Україні

Птахівництво в Україні є важливою галуззю сільськогосподарського виробництва з великим потенціалом для подальшого розвитку та забезпечення економічних і продовольчих потреб країни. Галузь вже пережила карантинні обмеження 2020 року і наразі функціонує в умовах війни. Окупація областей України, обстріли, порушення логістики та активна мобілізація чоловіків до ЗСУ стали викликами для стабільної роботи підприємств галузі.

Швидкий розвиток птахівництва став закономірністю, оскільки ця галузь є однією з найбільш високопродуктивних у сфері тваринництва, при цьому маючи невисокі затрати на працю та корми. Вирощування курей, гусей, індиків та інших птахів стало необхідним для вирішення проблеми продовольчої безпеки в Україні, і дозволило впоратися з певними викликами на цьому шляху.

Для більш глибокого розуміння структури поголів'я птиці та її внеску у сільське господарство країни, на рис. 2.1 представлено питому вагу різних видів птиці у загальному поголів'ї.

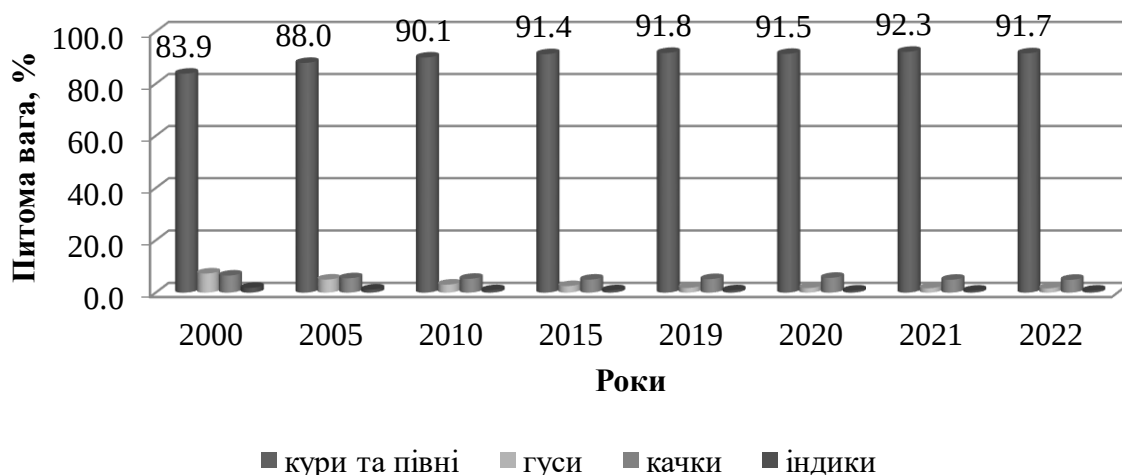


Рис. 2.1 Питома вага видів птиці до загального поголів'я. %

Джерело: сформовано автором на основі даних статистичного щорічника [42]

Структура сільськогосподарського птахівництва в Україні зазнає змін протягом останніх двадцяти років. Кури та півні залишаються основним видом птиці в галузі, зростаючи свою питому вагу з 83,9% в 2000 році до 91,7% в 2022 році. Водночас гуси, качки та індики втратили свою значущість, знижуючи свою питому вагу до 1,7%, 4,9% та 0,8% відповідно. Ці зміни вказують на необхідність адаптації галузі до споживчих тенденцій та ринкових умов, а також на важливість постійного моніторингу та аналізу, спрямованого на забезпечення стабільного та ефективного розвитку птахівництва в Україні.

На формування регіональних ринків продукції птахівництва впливають різні фактори. Серед них найбільш вагомий вплив має ситуація попиту та пропозиції продукції на ринку. Рівень попиту на продукцію птахівництва визначається демографічними показниками регіону, рівнем доходів населення, ціновою політикою птахівництва та іншими аспектами харчової галузі. Асортимент продукції птахівництва формують місцеві виробники та компанії, які реалізують свою продукцію в регіоні, що в свою чергу визначає рівень конкуренції на ринку. Тому розподіл поголів'я птиці по регіонах України визначається демографічними, географічними та природно-кліматичними та особливостями регіону.

З метою більш детального розуміння структури птахівництва в Україні, проаналізуємо наявне поголів'я птиці в розрізі областей України, що дозволить визначити регіональні особливості галузі (рис. 2.2).

У 2022 році Вінницька область мала 36286,6 тис. голів птиці, роблячи її однією з лідерів за обсягом поголів'я. Водночас, області, які залишаються важливими у виробництві, такі як Львівська з 11065,7 тис. голів і Київська з 21035,3 тис. голів, також показують великі обсяги утримання птиці. Проте існують області, які спостерігають зменшення поголів'я, такі як Запорізька область, яка у 2022 році мала лише 1045,6 тис. голів, що є значним спадом порівняно з попередніми роками. Деякі області, такі як Херсонська та Черкаська, також відзначаються низьким поголів'ям птиці у 2022 році, відповідно 298,5 тис. голів та 24396,3 тис. голів.

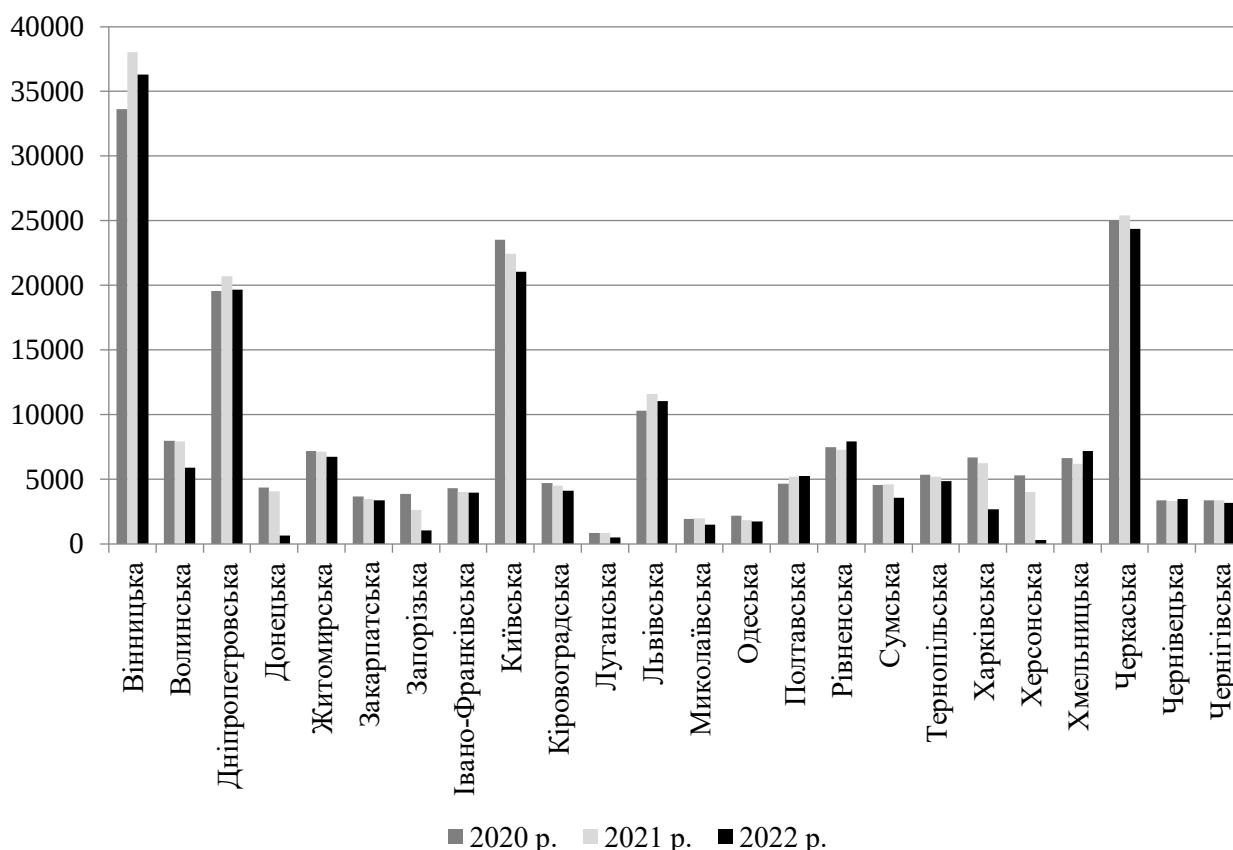


Рис. 2.2 Наявне поголів'я птиці в розрізі областей, тис. голів

Джерело: сформовано автором на основі даних статистичного щорічника [42]

Відповідно до цього ми бачимо що найбільша концентрація поголів'я птиці сконцентрована в центральному регіоні, до якого і входять Вінницька та Київська область. Саме на цих територіях розташовані філії агроіндустріального холдингу «МХП», який є найбільшим виробником та експортером курятини в Україні. На сьогодні ця компанія є провідним виробником м'яса птиці в Європі, який налічує 10 брендів, один з яких є найсильнішим продуктових брендів в Україні, а саме: «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бащинський», «РЯБСНІСК» [41].

Відомо, що галузь птахівництва в Україні представлена господарствами населення і сільськогосподарськими підприємствами, і за останні роки спостерігаються значні зміни в структурі поголів'я птиці в цих категоріях господарств (рис. 2.3).

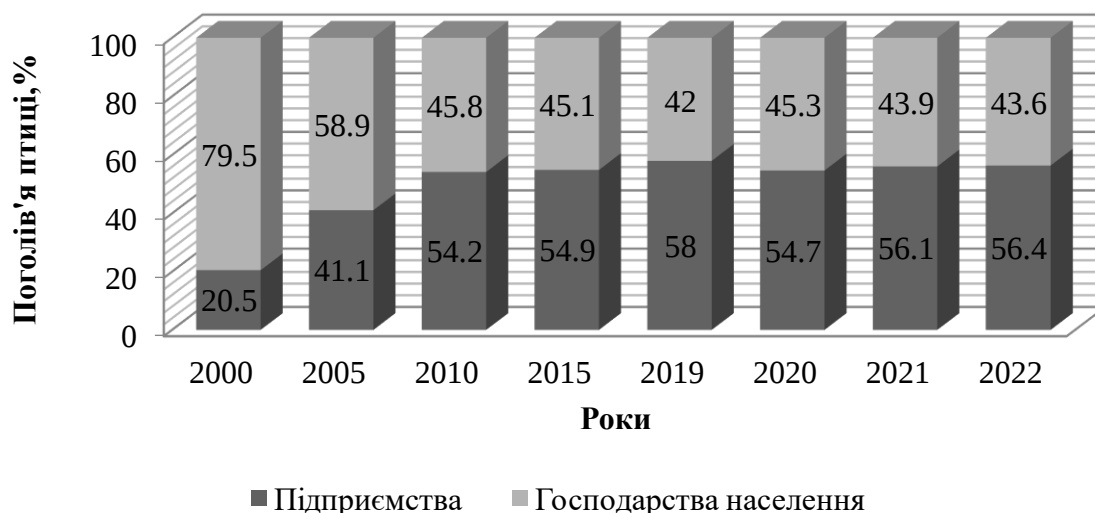


Рис. 2.3 Концентрація поголів'я птиці в с.-г. підприємствах та господарствах населення в Україні, %.

Джерело: сформовано автором на основі даних статистичного щорічника [42]

Структура підприємств, що займаються вирощуванням птиці, за період з 2000 по 2022 рік відзначалася певною стабільністю. У 2000 році підприємства вирощували лише 20,5% птиці, але цей показник зростає до 56,4% в 2022 році. Навпаки, господарства населення показали іншу динаміку. Починаючи з 79,5% у 2000 році, їхня участь у вирощуванні птиці зменшилася до 43,6% в 2022 році. Такі зміни свідчать про збільшення концентрації виробництва птиці в сільськогосподарських підприємствах, тоді як господарства населення дедалі менше залучаються до цього сектору.

Місце розташування великих птахокомплексів зазвичай визначається двома обставинами. З одного боку, їх прагнуть будувати якнайближче до кормової бази, що пояснює їхнє розташування в степовій та лісо-степовій зоні. З іншого боку, важливим фактором є близьке розташування до великих міст, курортних або промислових зон, що максимізує їх близькість до покупця. Саме через це найбільший розвиток досягли підприємства, які орієнтовані на вертикальну інтеграцію, займаючись одночасно вирощуванням, переробкою та транспортуванням птиці; самостійно виробляють корми; мають розгалужену брендову мережу.

В контексті аналізу факторів впливу на сталий розвиток птахівництва в Україні, значущим стає сучасна автоматизація процесів вирощування та догляду за домашньою птицею. Системи автоматизації, такі як роздача кормів, подача води, збирання яєць, виведення пташенят та очищення приміщень, не лише сприяють підвищенню продуктивності, але й допомагають зменшити потребу у ручній праці, що призводить до зниження витрат на виробничий процес.

Незважаючи на позитивні результати, важливим аспектом залишається питання ефективного зниження вартості кормів. З метою вирішення цього завдання в сфері птахівництва активно використовують нетрадиційні кормові добавки та корми. Серед таких рішень можна відзначити шрот і макухи з соняшника, ріпака та льону, а також відходи виробництва зерна та продукти спиртового виробництва. Ці інноваційні підходи сприяють оптимізації витрат і сталому розвитку птахівництва в Україні.

В свою чергу, цей фактор створює проблему для малих господарств, які не володіють власним виробництвом кормів. На зазначених підприємствах, які не мають можливості використовувати високоякісні комбікорми через обмежений фінансовий ресурс, зростає собівартість та зазнає падіння продуктивність виробництва. Як основний корм, вони змушені використовувати зернофураж, часто у формі простих зернових сумішей [39]. З метою ефективного управління цими викликами, можливим є пошук інноваційних рішень, таких як використання альтернативних кормових джерел та оптимізація виробництва.

На ринку комбікормів в Україні лідерство належить агроіндустріальному холдингу «МХП», який займає третину (30,38%) виробничого обсягу. Відповідно до раніше зазначеної нами інформації МХП лідирує обох напрямках, але більшу частку на ринку все ж таки посідає як виробник продукції птахівництва. На другому місці із часткою 7,07% ринку розташувалася компанія «Українське зерно», тоді як третє місце визначено для Ukrlandfarming, яка володіє часткою 5,23%. Серед інших провідних виробників комбікормів у рейтингу також вказані компанії: «Овостар Юнион» (4,6%), «АПК-Інвест» (2,54%), АПК «Дніпровська»

(2,14%), «Нива Переяславщини» (1,95%), «Глобинский свинокомплекс» (1,22%) [23].

Отже, на ефективну організацію виробництва продукції птахівництва в регіоні впливають декілька груп факторів (рис. 2.4).

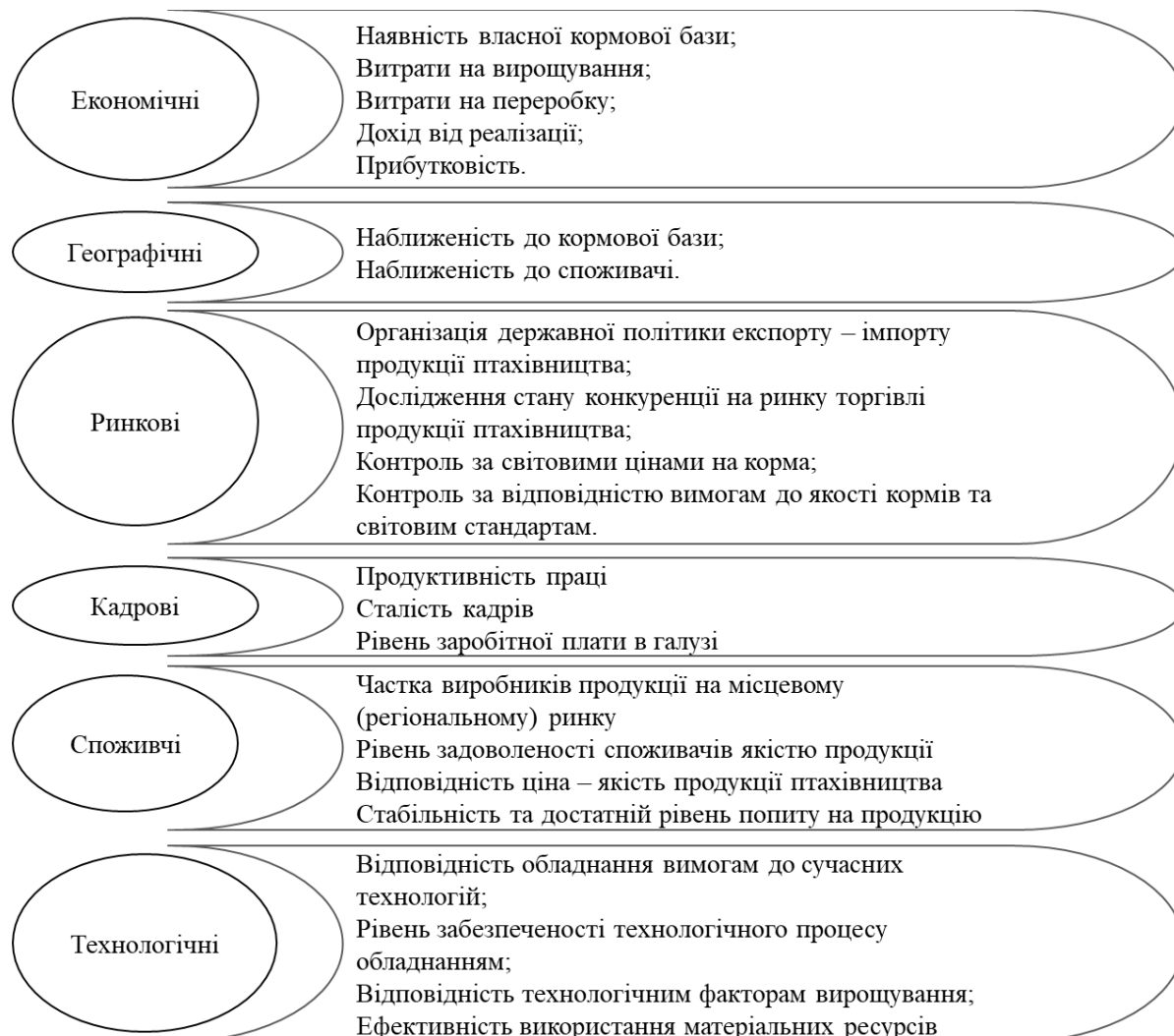


Рис. 2.4 Фактори впливу на організацію ефективного виробництва продукції птахівництва у регіонах

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Отже, у контексті сталого розвитку птахівництва в Україні можна виділити три основні групи факторів, які впливають на пропозицію цієї продукції. По-перше, значущим є наявність кормової бази, яка, особливо при вертикальній інтеграції та наявності виробництва кормів в структурі підприємства, суттєво впливає на ефективність та виробничі витрати. Друга група факторів охоплює аспекти організації виробництва, такі як ефективність економічної системи,

сучасні технології та наявність кваліфікованих кадрів. Третя група враховує різноманіття торгівельних структур, систему постачання та наявність виробників продукції. Узагальнюючи ці аспекти, можна визначити, що забезпеченість кормами, ефективність виробництва та належні умови для реалізації продукції є ключовими чинниками, визначальними сталий розвиток галузі птахівництва в державі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Братська куряча фабрика» розташоване за адресою Миколаївська область, Первомайський район, смт. Арбузинка, пров. Торговий, 36.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Братська куряча фабрика» є розведення свійської птиці, але підприємство займається й іншими видами діяльності (табл 2.1)

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Братська куряча фабрика»

Класифікаційна ознака	Характеристика
Код ЄДРПОУ	41153836
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Братська куряча фабрика»
Найменування англійською	"Brothers chicken factory" limited liability company
Дата реєстрації	15.02.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	1 000 000 грн
Уповноважені особи	Данилейченко Юрій Миколайович
КВЕД	01.47 - Розведення свійської птиці (основний) 10.11 - Виробництво м'яса 10.12 - Виробництво м'яса свійської птиці 10.13 - Виробництво м'ясних продуктів 10.91 - Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 46.23 - Оптова торгівля живими тваринами 46.32 - Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

Класифікаційна ознака	Характеристика
	46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.22 - Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування 77.11 - Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 - Надання в оренду вантажних автомобілів 38.11 - Збирання безпечних відходів 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля 46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Відомості про органи управління	Загальні збори учасників, директор, ревізійна комісія

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура є важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства і визначає, як воно організоване та як різні підрозділи та підсистеми співпрацюють і координують свою діяльність для досягнення загальних цілей. На рис. 2.5 ми представили організаційну структуру ТОВ «Братська куряча фабрика» станом на 2023 р. Відповідно до цієї організаційної структури на підприємстві є три категорії персоналу (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Категорії працівників ТОВ «Братська куряча фабрика» в 2023 р., осіб

№	Категорія працівників	Кількість працівників
1	Керівництво та управління	5
2	Служба безпеки та охорони	1
3	Виробничий персонал	2
Разом		8

Джерело: побудовано автором

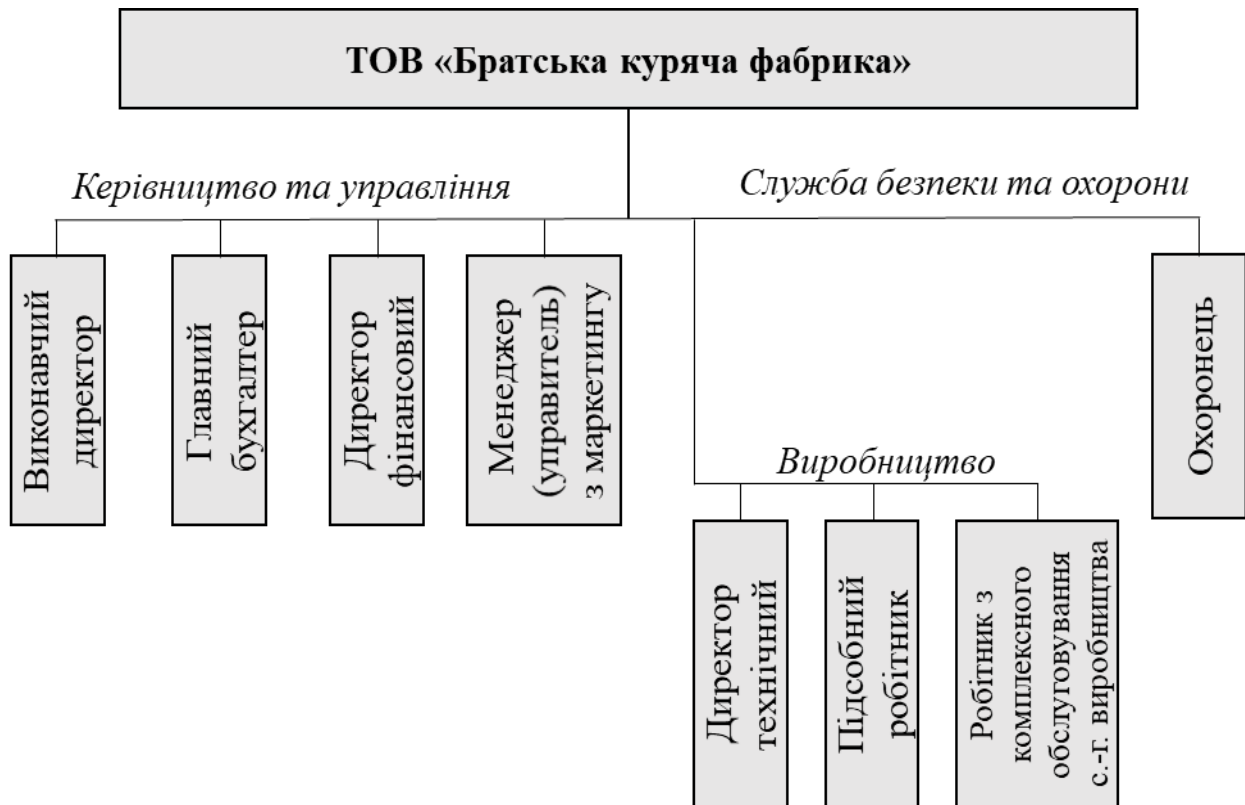


Рис. 2.5 Організаційна структура ТОВ «Братська куряча фабрика» в 2023 р.

Джерело: побудовано автором

Розглядаючи питому вагу кожної з категорій працівників видно, що керівництво та управління становлять 62% з них, що відзначає їхню значущу роль в стратегічних рішеннях. Важливо забезпечити ефективність цієї групи, уникаючи зайвого бюрократичного навантаження. Служба безпеки та охорони складає 13%, що визначає її важливість у забезпеченні безпеки на підприємстві. Виробничий персонал налічує невелику частку в 25%, і для розширення виробництва може знадобитися додатковий персонал. Важливо збалансувати кількість працівників та обсяг роботи для забезпечення ефективності виробничих процесів.

Оцінімо якісний склад персоналу ТОВ «Братська куряча фабрика» за 2020-2022 роки (табл. 2.3).

Упродовж трьох років (з 2020 по 2022 рік) загальна чисельність працівників зменшилася з 20 осіб до 7 осіб. По статевому складу працівників відзначається, що чоловіків завжди було більше, ніж жінок. У 2020 році чоловіки склали 75% від загальної чисельності працівників, а жінки - 25%. У 2021 і 2022 роках ця тенденція залишилася незмінною, де чоловіки становили 85,7%, а жінки - 14,3%.

Таблиця 2.3

**Структура працівників за гендерною приналежністю
в ТОВ «Братська куряча фабрика» за 2020-2022 роки**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. до		Темпи росту у% 2022 р. до	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	7	7	-13	0	35,0	100,0
з них:							
Жінки	5	1	1	-4	0	20,0	100,0
Чоловіки	15	6	6	-9	0	40,0	100,0
Питома вага, %							
Жінки	25,0	14,3	14,3	-11	0,0	57,1	100,0
Чоловіки	75,0	85,7	85,7	11	0,0	114,3	100,0

Джерело: розраховано автором

Зазначена структура працівників за гендерною приналежністю показує, що на підприємстві переважають чоловіки, і ця різниця між статями зберігається протягом розглянутого періоду.

Звертаючи увагу на середньооблікову чисельність робітників, помічаємо негативну тенденцію. Зумовлено це було, зокрема, періодичними зупинками виробництва, обумовленими карантинними обмеженнями, пов'язаними з пандемією коронавірусу. Під час таких періодів підприємство змушене було призупиняти діяльність, що призводило до тимчасового скорочення персоналу.

Значні труднощі у сфері персоналу також спричинені військовим станом в країні. Як вже зазначалося, більша частина працівників є чоловіками, і в умовах воєнного конфлікту їхня участь у мобілізації стає значущим фактором в управлінні персоналом. Внаслідок воєнних подій багато співробітників прийняли рішення виїхати за кордон або на захід країни, що також призвело до втрати кваліфікованого персоналу. Щоб в певному розумінні зменшити вразливість компанії до нестачі робочої сили в таких умовах відбувалося впровадження автоматизованих процесів виробництва. Така оптимізація призвела до зменшення

необхідності в ручній праці, що відображається в чисельності працівників, зокрема операторів на пташниках.

Навіть з урахуванням позитивного впливу автоматизації на робочі процеси, проблема дефіциту персоналу залишається актуальною на сьогоднішній день, особливо це стосується втрати кваліфікованих працівників. У такому контексті підприємство повинно розглядати стратегії управління персоналом, які враховують вплив автоматизації на зміну потреб у робочій силі, зберігаючи баланс між ефективністю виробництва та підтриманням кваліфікованого персоналу.

Аналіз структури активів підприємства є ключовим елементом фінансового аналізу та відображає співвідношення між різними видами активів, такими як необоротні та оборотні активи. Розглядаючи питому вагу оборотних та необоротних активів ТОВ «Братська куряча фабрика» протягом трьох років - з 2020 по 2022 рік (рис. 2.6), ми можемо визначити, як ця структура активів змінювалася з часом та як це впливає на фінансовий стан підприємства.

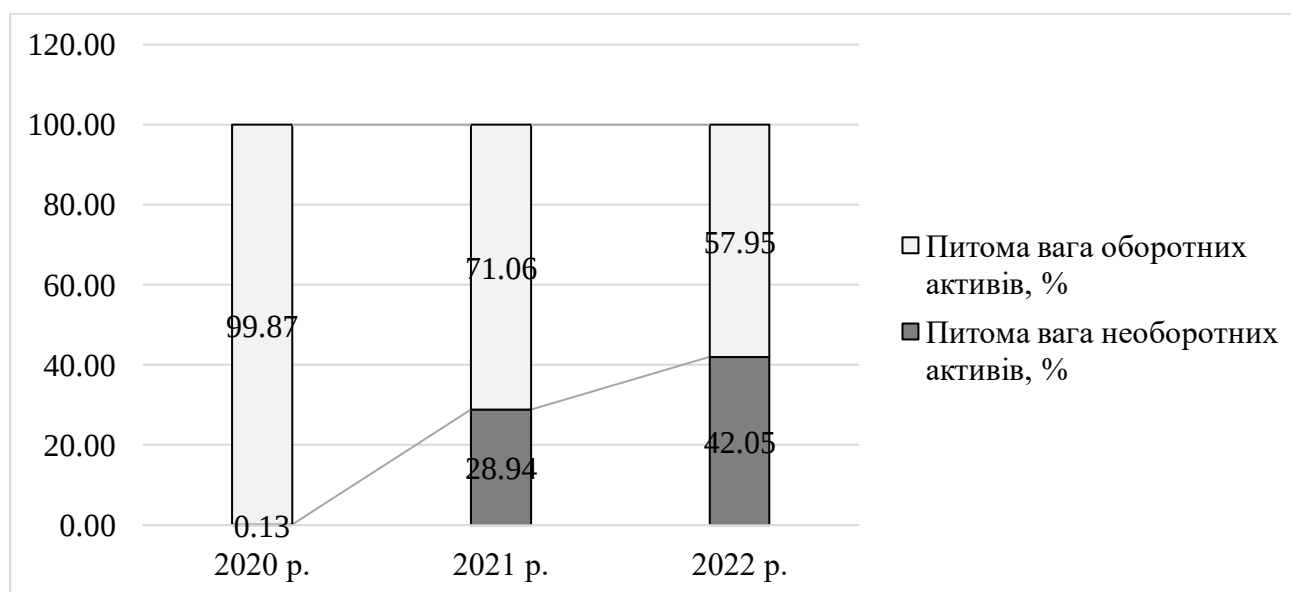


Рис. 2.6 Структура активів ТОВ «Братська куряча фабрика» за 2020-2022 р.

Джерело: побудовано автором

З аналізу питомої ваги оборотних і необоротних активів ТОВ «Братська куряча фабрика» видно, що протягом розглянутого періоду відбулися значущі зміни у структурі активів підприємства. У 2020 році питома вага оборотних активів становила більшу частину в порівнянні з необоротними активами, але в

подальших роках ця динаміка змінилася. У 2022 році необоротні активи стали переважаючими, що може свідчити про збільшення обсягу вкладень у основні засоби та інші необоротні активи.

Ця зміна структури активів може впливати на фінансову стійкість та стратегічні можливості підприємства. Важливо враховувати ці зміни при прийнятті управлінських рішень та плануванні фінансової діяльності компанії в майбутньому.

Аналіз складу, структури та динаміки зміни необоротних активів може розкрити ключові аспекти фінансового стану та стратегічного розвитку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу, структури та динаміки зміни необоротних активів ТОВ «Братська куряча фабрика»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Абсо - лютне	Відносне, %
Необоротні активи, всього	10	100,0	3255,2	100,0	6016,9	100,0	6006,9	100,0
в тому числі:								
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,0	2810	86,3	2810	46,7	2810	46,8
Основні засоби	10	100,0	445,2	13,7	3206,9	53,3	3196,9	53,2

Джерело: розраховано автором

З аналізу складу, структури та динаміки зміни необоротних активів ТОВ «Братська куряча фабрика» видно, що основними складовими цієї категорії активів є основні засоби. Це свідчить про активну розвиток та інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на створення матеріальних умов для подальшого розширення основної діяльності.

Зазначимо, що вартість основних засобів становить значну частину загальної вартості необоротних активів і складає 53,3% від загальної вартості цієї категорії в 2022 р. Протягом досліджуваного періоду, від 2020 до 2022 року, спостерігається позитивна динаміка зростання як в абсолютній величині, так і в питомій вазі основних засобів в структурі необоротних активів. За цими

показниками можна зробити висновок, що підприємство активно інвестує в розвиток своєї матеріально-технічної бази та створення умов для подальшого розширення виробничої діяльності.

Зазначена тенденція до збільшення нематеріальних активів та свідчить про удосконалення структури активів підприємства та укріплення його фінансової стійкості.

Аналіз складу та структури оборотних активів дозволяє отримати уявлення про динаміку оборотних активів та їхню структуру на підприємстві. В таблиці 2.5 був зроблений цей аналіз для ТОВ «Братська куряча фабрика» були вивчені дані за трима роками: 2020, 2021 і 2022 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури оборотних активів

ТОВ «Братська куряча фабрика»

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	4457,80	44,88	2515,50	31,47	5187,90	53,17
у тому числі готова продукція	2029,00	20,43	-	-	69,80	0,72
Поточні біологічні активи	2791,40	28,10	1595,40	19,96	2706,20	27,73
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	65,40	0,66	1415,20	17,70	1412,70	14,48
Інша поточна дебіторська заборгованість	469,50	4,73	-	-	165,90	1,70
Поточні фінансові інвестиції	-	-	2416,40	30,23	-	-
Гроші та їх еквіваленти	119,80	1,21	51,20	0,64	215,10	2,20
Усього	9932,90	100,00	7993,70	100,00	9757,60	100,00

Джерело: розраховано автором

З аналізу показників можна зробити висновок, що відбулися певні зміни в структурі оборотних активів підприємства протягом років. Наприклад, значний приріст вартості запасів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а також збільшення поточних біологічних активів у 2022 році. При цьому, готова

продукція та поточні фінансові інвестиції показали коливання протягом аналізованого періоду.

Загальна динаміка оборотних активів на підприємстві є позитивною, що свідчить про певну стабільність та розвиток. Однак, важливо продовжувати аналіз та вдосконалювати управління оборотними активами з метою забезпечення ефективності фінансової діяльності підприємства.

Продовжуючи аналіз фінансового стану ТОВ «Братська куряча фабрика» за 2020-2022 роки, звернемо свою увагу до другого розділу балансу - власного капіталу (рис. 2.7).

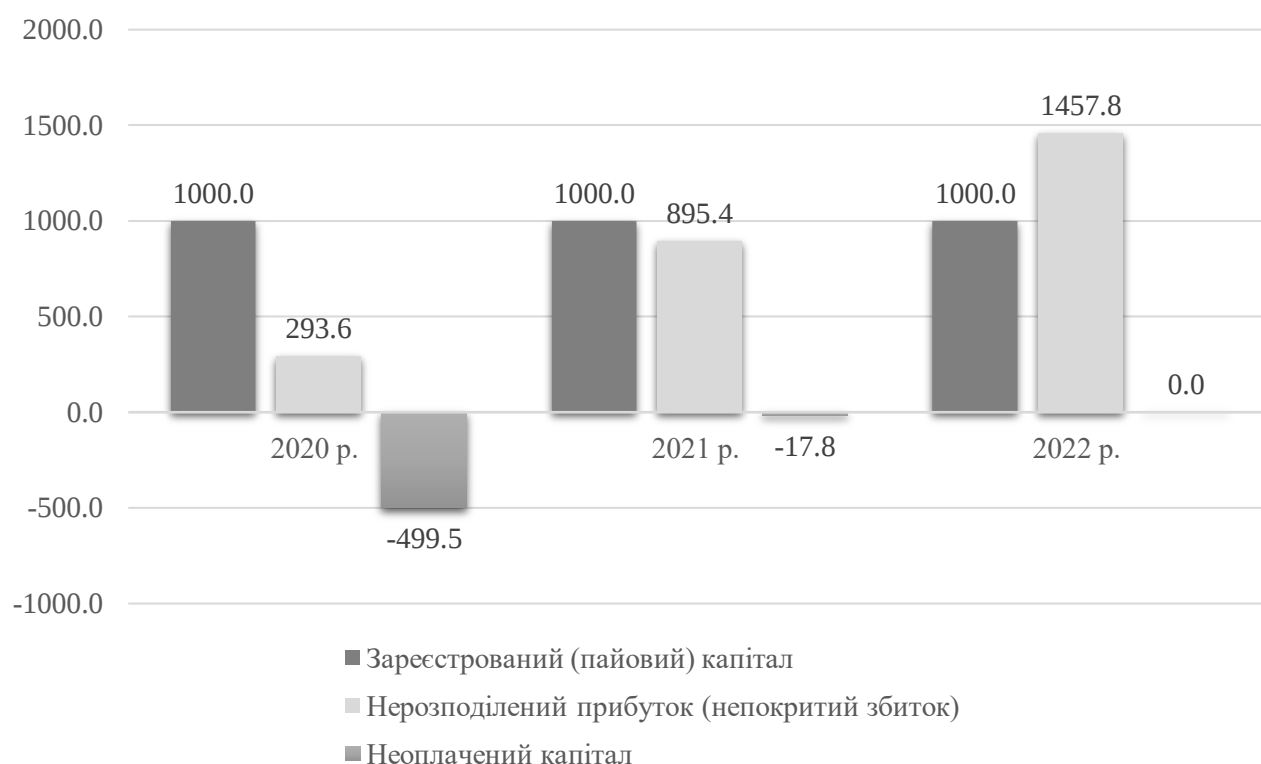


Рис. 2.7 Структура власного капіталу ТОВ «Братська куряча фабрика»

Джерело: побудовано автором

Власний капітал підприємства залишався стабільним і складав 1000,0 тис. грн протягом усіх трьох років. Проте, важливо відзначити зростання нерозподіленого прибутку від 293,6 тис. грн в 2020 році до 1457,8 тис. грн в 2022 році. Це свідчить про позитивну фінансову діяльність підприємства та наголошує на можливості розширення фінансових ресурсів.

Аналізуючи структуру капіталу підприємства, необхідно розрахувати показники, які характеризують структуру пасиву з точки зору забезпеченості власними джерелами фінансування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників, які характеризують структуру
пасиву ТОВ «Братська куряча фабрика»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне (+/-)	Відносне, (%)
Коефіцієнт автономії	0,10	0,17	0,17	0,07	171,16
Коефіцієнт фінансової залежності	9,97	5,99	5,82	-4,14	58,42
Коефіцієнт фінансового ризику	8,97	4,99	4,82	-4,14	53,79

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт автономії зростає протягом років, з 0,10 в 2020 році до 0,17 в 2022 році. Це свідчить про тенденцію до збільшення використання внутрішніх ресурсів та підвищення ступеня фінансової незалежності підприємства. Інші два коефіцієнта суттєво зменшувалися протягом років. Це означає, що підприємство зменшувало свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Зазначені тенденції вказують на те, що ТОВ «Братська куряча фабрика» має стійку фінансову базу, використовує власні ресурси ефективно, та уникає надмірної фінансової ризикованості. Такий підхід може сприяти стійкості та сталому розвитку підприємства в майбутньому.

ТОВ «Братська куряча фабрика» є спеціалізованим підприємством, яке займається вирощуванням бройлерів. Для досягнення високої продуктивності та якісного утримання птиці на підприємстві використовується сучасна матеріально-технічна база та технологічний процес, спроектований з урахуванням найкращих стандартів у галузі птахівництва.

Однією з ключових особливостей утримання бройлерів на ТОВ «Братська куряча фабрика» є використання технології підлогового утримання птахів. Ця

система передбачає облаштування спеціальних приміщень, де бройлери утримуються на підлозі з використанням підстилки. У даному випадку в якості підстилки використовуються або солома, або опилка. Важливо відзначити, що підстилка розкладається лише один раз перед посадкою птахів і має оптимальну товщину від 3 до 4 сантиметрів.

Наступним кроком зробимо аналіз майнових активів підприємства, щоб отримати повнішу картину його структури та функціонування. З урахуванням того, що майно включає необоротні та оборотні активи, а також окремі їх складові, такі як основні засоби, готова продукція, фонди обігу та інші елементи, можна здійснити комплексний аналіз структури та динаміки цього майна (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз майна ТОВ «Братська куряча фабрика»

Види активів (майно)	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Майно - усього	7913,8	11248,7	14310,3	180,83
Необоротні активи	10,0	3255,2	6016,9	60169,00
Основні засоби	10,0	445,2	3206,9	32069,00
Оборотні активи	7903,8	7993,5	8293,4	104,93
Оборотні виробничі фонди	2791,6	4050,7	6471,2	231,81
Фонди обігу	5112,2	3942,8	1822,2	35,64
Готова продукція і товари	4457,5	0,0	69,8	1,57
Поточна дебіторська заборгованість	534,9	1475,2	1578,5	295,10
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	119,8	2467,6	173,9	145,16

Джерело: розраховано автором

З даних таблиці видно, що майно ТОВ «Братська куряча фабрика» зростало протягом останніх трьох років. У 2020 році воно становило 7913,8 тис. грн, у 2021 році зросло до 11248,7 тис. грн, і на момент 2022 року складає вже 14310,3 тис. грн. Важливо відзначити, що значущою частиною майна є оборотні активи,

зокрема оборотні виробничі фонди та фонди обігу. Проте, слід звернути увагу на тенденцію зниження грошових коштів і поточних фінансових інвестицій.

Загальний аналіз майна свідчить про поступове зростання активів підприємства та позитивну динаміку в цьому плані. Такий ріст може бути наслідком ефективної діяльності, розвитку та інвестицій в основні засоби та інші складові активів. Для подальшого розвитку підприємства важливо продовжувати збільшувати майно та оптимізувати його структуру відповідно до стратегічних цілей та завдань.

Матеріально-технічна база ТОВ «Братська куряча фабрика» включає сучасне обладнання для обробки та підготовки підстилки, системи контролю та автоматизації виробничих процесів (одним з яких є обладнена потужна вентиляційна система якою управляє комп'ютер, він регулює та контролює температуру в приміщенні незалежно від пори року, регулюючи її під певний цикл вирощування птиці), а також засоби догляду за птахами. Всі ці складові допомагають підприємству досягати високої продуктивності та якості продукції. На підприємстві вирощуються переважно курчата-бройлери кросу Кобб-500.

Виробнича потужність є важливим аспектом діяльності кожного підприємства, особливо в аграрному секторі. ТОВ «Братська куряча фабрика» спеціалізується на вирощуванні птиці, зокрема бройлерів, і володіє власною виробничою базою для цього. В таблиці 2.8 розглянуто обсяги реалізації птиці в живій масі на підприємстві у натуральній та грошовій формі для трьох років – 2020, 2021 і 2022.

Таблиця 2.8

Інформація про обсяги реалізації птиці в живій масі

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
<i>Обсяг виробництва:</i>			
у натуральній формі, кг	611272	175180	223401
у грошовій формі, тис. грн.	13854	5225	8654
<i>Обсяг реалізованої продукції:</i>			
у натуральній формі, кг	611272	175180	223401
у грошовій формі, тис. грн.	13854	5225	8654

Джерело: сформовано автором

З показників таблиці видно, що обсяги вирощування та реалізації птиці в живій масі суттєво змінюються в період з 2020 по 2022 рік. У 2020 році на підприємстві було вирощено 611272 кг птиці в живій масі, що склало 13854 тис. грн у грошовому еквіваленті. Протягом наступних двох років спостерігався падіння виробництва. За грошовими показниками, у 2022 році вартість птиці в живій масі трохи відновилася та склала 8654 тис. грн.

Ці дані свідчать про зміну виробничих обсягів на підприємстві та можливий вплив різних факторів, таких як попит на продукцію, виробничі процеси та інші чинники, які мають вплив на динаміку вирощування та реалізації птиці в живій масі.

Далі розглянемо динаміку показників поголів'я курей, обсяг реалізованої птиці в живій масі, чистий доходу від реалізації, собівартість реалізованої птиці в живій масі та чистий прибуток (табл 2.9). Ці показники є ключовими для визначення результативності підприємства та його ефективності в галузі вирощування птиці.

Таблиця 2.9

**Ефективність та собівартість вирощування
птиці в ТОВ «Братська куряча фабрика»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. (+;-) до 2020 р.
Поголів'я курей, гол.	184702	175180	104252	-80450
Обсяг реалізованої птиці в живій масі, ц	6112,7	1751,8	2234	-3878,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13931,2	9915,1	9737,7	-4193,5
Собівартість реалізованої птиці в живій масі, тис. грн	11040,8	7044,6	7423,4	-3617,4
Собівартість 1 ц реадізованої птиці в живій масі, тис. грн	1,8	4,0	3,3	1,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	402,8	800,8	324	-78,8
Чистий прибуток (+), збиток (-) на 1 ц, тис. грн.	0,1	0,5	0,1	0,1

Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що у 2020 році поголів'я курей складало 184702 тис. голів, і підприємство реалізувало 6112,7 ц птиці в живій масі, отримавши чистий дохід

від реалізації на рівні 13931,2 тис. грн. Собівартість реалізованої птиці в живій масі склала 11040,8 тис. грн, і собівартість 1 ц реалізованої продукції становила 1,8 тис. грн.

У 2021 році поголів'я курей скоротилося до 175180 тис. голів, і обсяг реалізації зменшився до 1751,8 ц. Це призвело до зниження чистого доходу до 9915,1 тис. грн та собівартості реалізованої продукції до 7044,6 тис. грн. Собівартість 1 ц продукції збільшилася до 4,0 тис. грн, але підприємство все ще зберігало прибуток на рівні 0,5 тис. грн на 1 ц продукції.

У 2022 році поголів'я курей подальше скоротилося до 104252 тис. голів. Однак, підприємство реалізувало 2234 ц птиці в живій масі, і чистий дохід від реалізації залишився на приблизно однаковому рівні з минулом роком, становлячи 9737,7 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції трохи зросла до 7423,4 тис. грн, і собівартість 1 ц продукції знизилася до 3,3 тис. грн. У 2022 році чистий прибуток становив 324 тис. грн, а прибуток на 1 ц продукції залишався на рівні 0,1 тис. грн.

Загалом, з 2020 по 2022 рік спостерігається коливання собівартості, але вона залишається на прийнятному рівні, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку. Важливо подальше спостереження за цим показником та вжиття заходів для зменшення собівартості та підвищення ефективності виробництва. За результатами аналізу можна визначити, що підприємство показує стійку ефективність та здатність до збереження прибутковості в галузі вирощування птиці, навіть при зменшенні поголів'я курей та зміні виробничих обсягів.

Важливою складовою процесу вирощування бройлерів є годування, яке відіграє ключову роль у забезпеченні необхідних поживних речовин для здоров'я та ефективного росту птиці. Цікаво, що підприємство вирішило не користуватися комплексними кормами, виробленими на місцевих підприємствах у своєму регіоні, а використовує закуповані корми для бройлерів на Заході України. Причиною цього рішення є те, що кормові компанії на цій території

спеціалізуються на вирощуванні саме курки-бройлера та мають власні ферми, що сприяє оптимізації раціону птахів.

Змістовність раціону має велике значення для забезпечення ефективності вирощування бройлерів, тому вибір оптимального корму є важливим етапом у галузі птахівництва. Для наглядності та більш детального аналізу розглянемо динаміку вартості закупівлі кормів для бройлерів протягом періоду з 2020 по 2022 рік (рис. 2.8).

Аналізуючи динаміку вартості закупівлі кормів на ТОВ «Братська куряча фабрика» протягом 2020-2022 років, можна відзначити значуще зменшення цього показника. У 2020 році вартість закупівлі кормів становила 11 113,8 тис.грн, у 2021 році цей показник зменшився до 8 591,5 тис. грн, а в 2022 році вже становив 3 754,4 тис. грн.

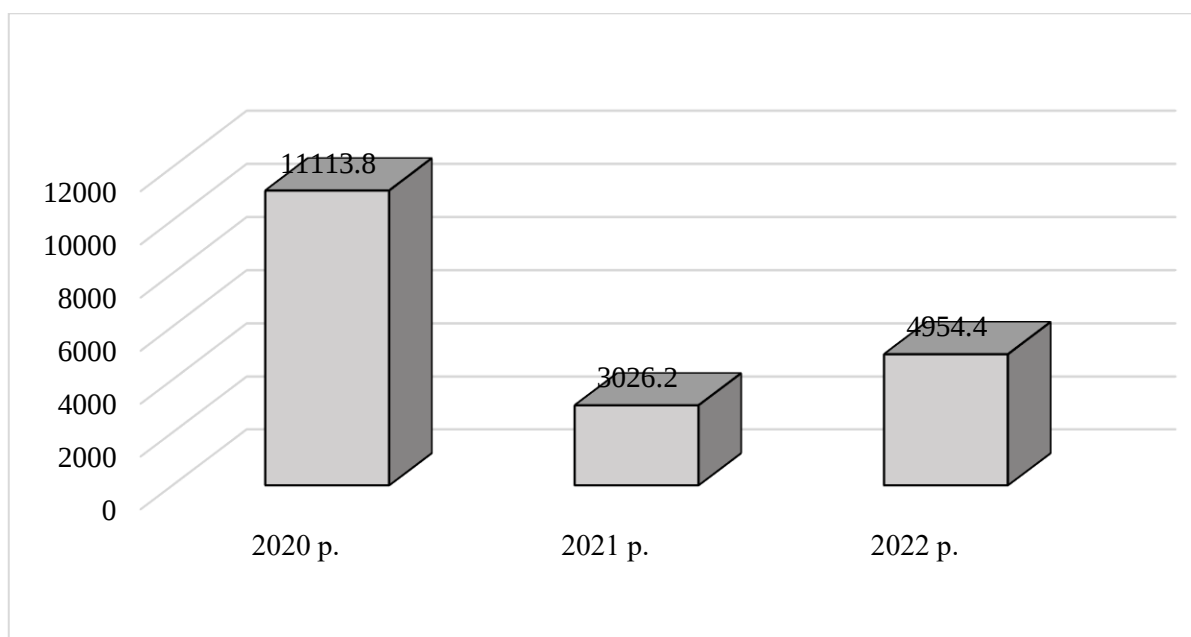


Рис. 2.8 Вартість закупівлі комбікорму ТОВ «Братська куряча фабрика» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Ця величезна зміна вартості закупівлі кормів в основному пов'язана із скороченням поголів'я курей на підприємстві на 80450 голів протягом досліджуваного періоду.

Суттєве зменшення вартості закупівлі кормів напряду вплинуло на операційні витрати ТОВ «Братська куряча фабрика». Зважаючи на те, що корми

становлять значущу частину матеріальних витрат у птахівництві, їх ефективне управління має вирішальне значення для фінансової стійкості підприємства. Тому для глибшого розуміння структури операційних витрат підприємства та їх елементів, розглянемо таблицю 2.10, де представлений розбір операційних витрат за досліджуваний період.

Таблиця 2.10

**Елементи та структура операційних витрат в
ТОВ «Братська куряча фабрика»**

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
							Тис. грн.	%
Матеріальні затрати	11654,3	86,86	3168,3	78,62	5691,7	76,32	-5962,6	-51,2
в т.ч. витрати на закупівлю кормів	11113,8	82,84	3026,2	75,1	4954,4	66,43	-6159,4	-55,4
Витрати на оплату праці	1141,2	8,51	516,7	12,81	646,8	8,67	-494,4	-43,3
Відрахування на соціальні заходи	298,8	2,23	124,21	3,07	143,02	1,92	-155,78	-52,12
Амортизація	289,4	2,16	219,5	5,43	976,6	13,09	687,2	в 3,37р.
Інші операційні витрати	32,8	0,24	3,2	0,07	-	-	-32,8	0
РАЗОМ	13416,5	100	4031,91	100	7458,12	100	-5958,4	-44,4

Джерело: розраховано автором

Отже, аналізуючи елементи та структуру операційних витрат Товариства з обмеженою відповідальністю «Братська куряча фабрика» бачимо, що у 2022 році в порівнянні з 2020 спостерігається зменшення вартості практично по всіх пунктах витрат. У 2022 році вартість матеріальних затрат і оплати праці зменшилася, до 5691,7 та 646,8 тис. грн відповідно. Слід відзначити, що інші операційні витрати взагалі зникли.

Аналізуючи ці дані, можна констатувати, що матеріальні витрати підприємства повністю складаються з витрат на закупівлю кормів для птиці. Їх великий відсоток в даному елементі операційних витратах може бути викликаний

залежністю підприємства від закупівлі готових кормів, особливо у зв'язку із скороченням поголів'я курей та змінами у виробництві, спричиненими факторами, які ми зазначали раніше. Зменшення цієї залежності є доцільним кроком для підприємства. Ми вважаємо що в цьому допомогло б виробництво комбікормів самостійно, яке може мати декілька переваг для підприємства. По-перше, це знизить матеріальні витрати, оскільки вартість виробництва власних кормів є меншою. По-друге, це дозволить підприємству контролювати якість та склад кормів, адаптуючи їх до конкретних потреб птахів, що позитивно позначитися на здоров'ї птахів та їх продуктивності.

Хоча введення власного виробництва може супроводжуватися додатковими витратами на початковому етапі, в середньостроковій та довгостроковій перспективі ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок скорочення закупівель готових кормів та зниження матеріальних витрат підприємства. Такий перехід може стати ефективним заходом у контексті стратегії оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Діагностика кризового стану підприємства

У зв'язку зі стрімкими змінами у сучасних умовах економічної діяльності, діагностика кризового стану підприємства стає надзвичайно актуальною та важливою частиною управлінського процесу. У цьому контексті проведення аналізу фінансових показників та виявлення ознак кризового стану є невід'ємною складовою забезпечення стабільності та ефективності підприємства. В першу чергу проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства, що дозволить з'ясувати динаміку та тенденції розвитку, визначити ризики та висловити рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності

ТОВ «Братська куряча фабрика», тис. грн.

Показники	Роки	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
-----------	------	-------------------------------

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	13 931	9 915	9 738	-4 194	-30,10
Собівартість реалізованої продукції	11 041	7 045	7 423	-3 617	-32,76
Валовий прибуток	2 890	2 871	2 314	-576	-19,93
Чистий прибуток	402,8	800,8	324	-79	-19,56

Джерело: розраховано автором

З показників таблиці 2.11 бачимо, що навіть при збереженні прибутку в підприємстві спостерігається негативна тенденція по всім фінансовим результатам діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції в 2020 році становив 13 931 тис. грн, але в подальших роках він знизився і в 2022 році склав 9 738 тис. грн. Це свідчить про зменшення обсягів продажу або зниження цін на продукцію. Спостерігалася тенденція до зниження собівартості реалізованої продукції в 2021 і 2022 роках. Валовий прибуток також зменшився в 2022 році порівняно з попередніми роками, що пов'язано зі зменшенням чистого доходу та збільшенням собівартості. Чистий прибуток підприємства в 2022 році становив 324 тис. грн, що суттєво менше, ніж у попередні роки. Це свідчить про нестабільні фінансові результати, до яких скоріш за все привели політичні обставини про які ми згадували раніше.

Дані з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства вказують на можливі фінансові виклики, а тому наступним кроком важливо проаналізувати відношення підприємства до позикових коштів (табл. 2.12).

Аналіз динаміки структури позикового капіталу підприємства надав можливість виявити тенденцію до його збільшення, а саме, збільшення на 4732,8 тис. грн., або на 66,47 %.

Таблиця 2.12

Структура та склад позикових коштів ТОВ «Братська куряча фабрика»

Пасив	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
III. Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	1644,7	23,10	1443,6	15,40	2723,7	22,98	1079,0	165,60

Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2154,5	30,26	2395,2	25,56	1891,6	15,96	-262,9	87,80
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	35,6	0,30	35,6	-
Інші поточні зобов'язання	3320,6	46,64	5532,4	59,04	7201,7	60,76	3881,1	216,88
Усього поточних зобов'язань	7119,7	100,00	9371,1	100,00	11852,5	100,00	4732,8	166,47

Джерело: розраховано автором

За останні 3 роки спостерігаємо зміни у складі та структурі позикового капіталу, а саме:

- збільшення суми короткострокових кредитів банку на 1079 тис. грн;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за 2020-2022 рр. значно зменшилась (на 262,9 тис. грн.) з 30,26 % у 2020 році до 15,96 % у 2022 році при одночасному підвищенні питомої ваги поточних зобов'язань за розрахунками на 66,47 % відносно 2020 року;
- інші поточні зобов'язання збільшились трохи більше ніж в 2 рази, а саме на 3881,1 тис. грн.

Загалом, вищезазначені зміни показників структури позикових коштів свідчать про збільшення фінансового навантаження на підприємство та зменшення його фінансової стабільності.

Доцільним також є проведення порівняльного аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. У випадку виявлення перевищення суми дебіторської заборгованості над кредиторською, говорять про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість, у протилежному – про недостатність власного капіталу для фінансування діяльності (рис. 2.9).

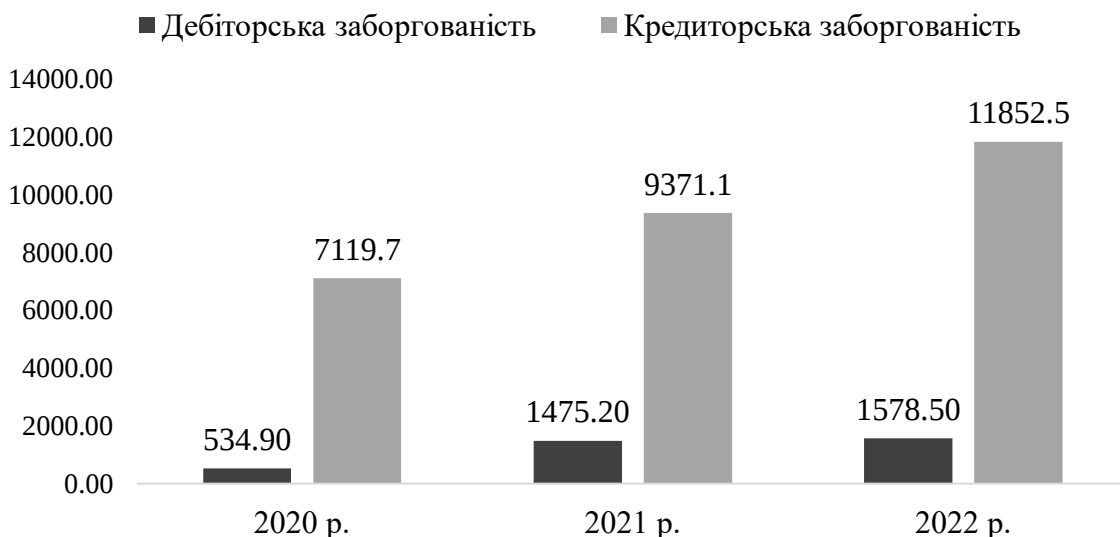


Рис. 2.9 Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості

Джерело: сформовано автором

Так, сукупна дебіторська заборгованість збільшилась в 2,95 р., а кредиторської на 66,47 %. Проте, дебіторська заборгованість товарного характеру збільшилася в 21,6 р., в той час, як кредиторська заборгованість зменшилася на 12,2%.

Якщо у 2020 році на 1 грн. кредиторської заборгованості припадало 0,03 грн. дебіторської, то у 2020 році – 0,75 грн. Підприємство за останні три роки при збільшенні дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в 21,6 р., забезпечило скорочення кредиторської товарної заборгованості на 12,2 %.

Хотілося б відзначити, що кредиторська заборгованість на підприємстві виникла у зв'язку з купівлею нового обладнання. Але через російську військову агресію проти України це обладнання простоє і не використовується, у зв'язку з чим і погашення заборгованості затягується. Але навіть у такий нелегкий час на підприємстві постійно щось модернізується та оновлюється, в основному це пов'язано зі специфікою виробництва та зниженням витрат, тобто енергоефективністю, мінімізацією ризиків некоректності використання сировини тощо.

На основі проведеного аналізу в ТОВ «Братська куряча фабрика» за останні три роки, можна зазначити складну економічну ситуацію на підприємстві, що може вплинути на його ліквідність та фінансову стабільність. Тому далі доцільно

розглянути показники ліквідності, які дозволять нам отримати більш повну картину фінансового стану підприємства та його здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників ліквідності в ТОВ «Братська куряча фабрика»

Назва показника	Оптимальне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,1	0,017	0,01	0,02
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	> 1	1,11	0,85	0,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,49	0,58	0,26

Джерело: розраховано автором.

У 2020 році $K_{a.l.}$ був надзвичайно низьким, зростаючи трохи в 2021 та 2022 роках, але залишаючись на низькому рівні. $K_{з.л.}$ зменшився протягом трьох років, і в 2022 році він показує вже меншу здатність погасити зобов'язання з оборотних активів. Останній показник, в свою чергу також значно зменшився за досліджуваний період, що свідчить про погіршення ліквідності підприємства.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Братська куряча фабрика» вказує на певну нестабільність фінансового стану підприємства протягом останніх трьох років. Ці тенденції вимагають уваги та підтверджують доцільність антикризового управління на підприємстві за для проведення можливих коригуючих заходів для поліпшення фінансової стабільності.

Наступним важливим кроком в діагностиці кризи на підприємстві є визначення рентабельності, яка визначає здатність підприємства заробляти прибуток від своєї діяльності та ефективно використовувати ресурси. Нижче наведено показники рентабельності підприємства протягом трьох років (рис. 2.10).

Група показників рентабельності вказує на негативні тренди, оскільки на 100 грн. активів в 2020 р. отримано чистий прибуток в 5,10 грн., а в 2022 році – лише 2,30 грн.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2020 році становив 51%, що означає, що на кожні 100 гривень власного капіталу припадало 51 гривня прибутку. У 2021 році цей показник зменшився до 43 гривень прибутку на 100 гривень власного капіталу, а в 2022 році склав лише 13 гривень прибутку на 100 гривень власного капіталу.

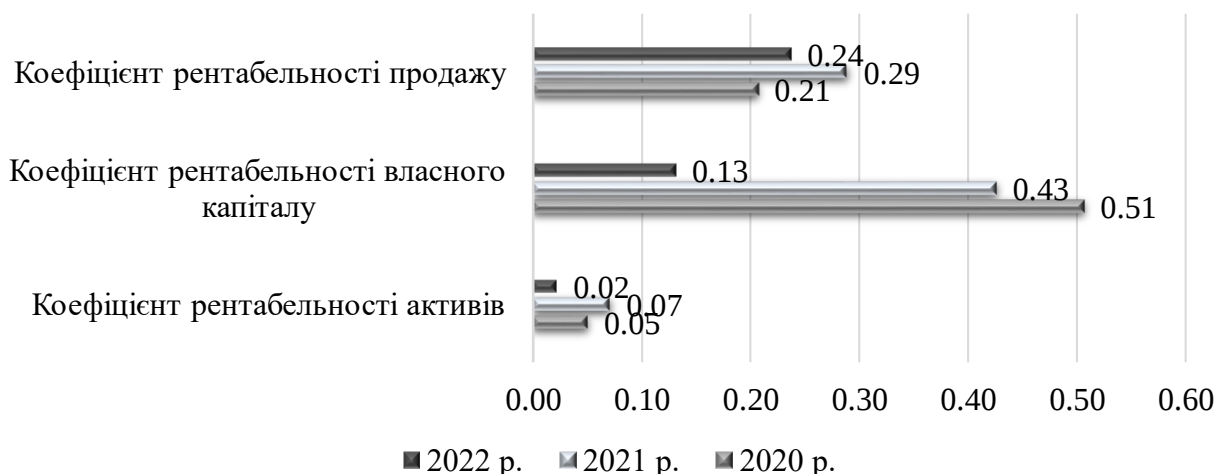


Рис. 2.10 Показники рентабельності ТОВ «Братська куряча фабрика»

Джерело: побудовано автором

На 100 грн. виручки від реалізації в 2020 р. отримано чистий прибуток в 20,7 грн., а в 2022 році – 23,8 грн.

Загалом, можна констатувати, що рентабельність підприємства вказує на важкі роки, де прибутковість суттєво зменшилася в 2022 році порівняно з попередніми роками. Підприємству потрібно удосконалити свою фінансову стратегію та ефективність управління, щоб забезпечити стабільну рентабельність у майбутньому.

Фінансова стійкість підприємства характеризується станом власних і залучених засобів і оцінюється за допомогою системи фінансових коефіцієнтів (табл. 2.14).

За період 2020-2022 років спостерігається невідповідність цих показників нормативним значенням. Це свідчить про ризик недостатньої платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що може призвести до ускладнень у фінансовому управлінні та виконанні фінансових зобов'язань.

Таблиця 2.14

Показники фінансової стійкості ТОВ «Братська куряча фабрика»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Оптимальне значення
Коефіцієнт автономії	0,10	0,17	0,17	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,10	0,17	0,17	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансування	0,11	0,20	0,21	1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,99	-0,73	-1,45	>0,1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,31	-0,31	-0,69	>0,2

Джерело: розраховано автором

Для підвищення платоспроможності та фінансової стабільності, ми рекомендуємо оптимізувати фінансову політику та планувати оборотність активів. Тобто треба ретельно розглянути можливості зменшення фінансових зобов'язань та витрат на позиковий капітал. Можливо, розглянути перегляд умов кредитів та пошук додаткових джерел фінансування. А також ретельно планувати та контролювати оборотні активи, забезпечуючи їх ефективне використання. Це може включати збільшення оборотності запасів та дебіторської заборгованості.

Діагностика ймовірності настання банкрутства є ключовим етапом у визначенні фінансової стабільності підприємства. Цей процес дозволяє передбачити можливі ризики та негативні тенденції, які можуть призвести до фінансової неплатоспроможності.

Для проведення більш глибокого аналізу ймовірності настання банкрутства ТОВ «Братська куряча фабрика» ми звернемо увагу на модель Таффлера-Тишоу. Ця модель базується на ряді фінансових показників та підрахунків, які допомагають визначити ступінь фінансового ризику та можливості банкрутства. В таблиці 2.12 розглянемо результати цієї моделі та спробуємо зрозуміти, як вони доповнюють наше уявлення про фінансовий стан підприємства та його можливі ризики.

У цьому контексті наведена нижче таблиця (табл. 2.15) демонструє розрахунок ймовірності настання банкрутства за моделлю Таффлера-Тишоу для ТОВ «Братська куряча фабрика» на протязі трьох років.

Таблиця 2.15

Розрахунок ймовірності настання банкрутства

за моделлю Таффлера-Тишоу

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
Відношення прибутку до сплати податку до суми поточних зобов'язань	0,45	0,23	0,20
Відношення суми поточних активів до загальної суми зобов'язань	1,23	0,66	0,74
Відношення суми поточних зобов'язань до загальної суми активів	0,81	0,84	0,81
Відношення виручки до загальної суми активів	1,77	0,68	0,70
Z-score	0,83	0,47	0,46
Імовірність банкрутства підприємства: - якщо $Z > 0,3$ ймовірність банкрутства низька - якщо $Z < 0,2$ банкрутство більш ніж ймовірне			
Вірогідність банкрутства підприємства	низька	низька	низька

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунків за моделлю Таффлера-Тишоу, проведеними для 2020, 2021 і 2022 років, можна зробити висновок, що протягом всіх років підприємство демонструє низьку вірогідність настання банкрутства.

Але ми б хотіли звернути увагу на зниження показника майже в 2 рази в 2021 році (0,47) при порівнянні з 2022 (0,83). В 2022 році ситуація майже не змінилася і показник наближається до значення при якому вірогідність настання банкрутства є більш ймовірною. Загалом, аналіз за моделлю Таффлера-Тишоу вказує на те, що фінансова стійкість підприємства може потребувати уваги та можливих заходів для підтримки та покращення в майбутньому.

Одна модель не може з великою точністю показати всі результати, ми представимо ще модель Спрінгейта, яка також є однією з ефективних інструментів для оцінки ймовірності банкрутства підприємства (табл 2.16).

В 2020 році підприємство демонструє стійку фінансову ситуацію з позитивним показником Z (1,10), що вказує на низький ризик банкрутства. Але вже в наступному році ситуація погіршилася, показник Z знизився практично в 6 разів і склав 0,19 в.п., що свідчить про високу ймовірність банкрутства.

Таблиця 2.16

Розрахунок ймовірності настання банкрутства за моделлю Спрінгейта

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
Вихідні дані			

Активи	7 852	14 645	13 975
Оборотний капітал	1 440	-4 195	-2 924
Операційний прибуток	403	801	395
Виторг	13 931	9 915	9 738
Короткострокові зобов'язання	6 393	12 350	11 355
Прогнозна модель платоспроможності Спрінгейту			
X1	0,18	-0,29	-0,21
X2	0,05	0,05	0,03
X3	0,06	0,06	0,03
X4	1,77	0,68	0,70
Z-score	1,10	0,19	0,17
Імовірність банкрутства підприємства: - якщо $Z < 0,862$ компанія є потенційним банкрутом			
Ймовірність банкрутства підприємства	низька	висока	висока

Джерело: розраховано автором

У 2022 році знов відбулося зниження показника на 0,02 пункти (0,17), вказуючи на продовження фінансових труднощів. За моделлю Спрінгейта висока ймовірність банкрутства залишається актуальною, і необхідно приділити особливу увагу фінансовому управлінню та розробці стратегій для зменшення ризику та відновлення стійкості підприємства.

Порівняємо динаміку показників Z і за моделлю Спрінгейта і за моделлю Таффлера-Тишоу на одному графіку (рис. 2.11).

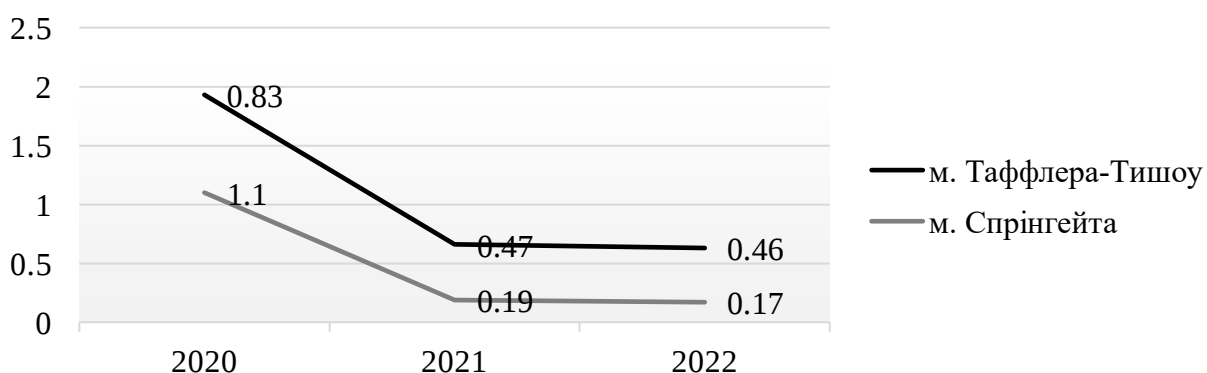


Рис. 2.11 Динаміка показників Z за моделями Спрінгейта та Таффлера-Тишоу

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.15 і 2.16

Отже, аналізуючи рис. 2.11 бачимо, що за двома моделями показник Z у 2021 році зазнав великого спаду, така ж тенденція продовжилася і в 2022 році. За моделлю Таффлера-Тишоу спостерігається коливання показника на

невизначеному рівні, тобто підприємство не є фінансово стійким але і не визнається банкрутом. За моделлю ж Спрінгейта спостерігається така саме тенденція, відповідно до якої за останні два роки показник не відповідає нормативному значенню, тобто підприємство є потенційним банкрутом. Все це свідчить про те, що керівнику негайно потрібно звернути на це уваги і застосувати відповідні заходи.

На основі виконаного аналізу фінансових показників ТОВ «Братська куряча фабрика» можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в передкризовому стані. Спостерігається систематичне погіршення фінансових результатів, вказуюче на можливі проблеми в управлінні та стратегії підприємства. Збільшення фінансового навантаження та нерівновага між кредиторською та дебіторською заборгованістю свідчать про відсутність ефективного керівництва в галузі фінансів та розрахунків.

Аналіз показників ліквідності та рентабельності вказує на нестабільність фінансового стану, до того ж, фактори фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, що збільшує ризик недостатньої платоспроможності.

Отже, комплексні показники та проведений аналіз свідчать про несприятливий фінансовий стан підприємства, відповідно до чого розробка стратегії антикризового управління стає актуальною. Підприємство має вжити термінові заходи для виправлення фінансових дисбалансів, оптимізації витрат та розробки ефективної стратегії виходу з кризового стану.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БРАТСЬКА КУРЯЧА ФАБРИКА»

3.1. Адаптація світового досвіду антикризового управління до практики функціонування вітчизняних підприємств

Динаміка виходу з кризи та подальше економічне зростання залежить від суверенітету держави та її здатності стимулювати розвиток інституційних форм. Антикризове регулювання може розглядатися на макро-, мезо-, та мікрорівні.

Уряди різних країн із розвиненою ринковою економікою вживають різних стратегій для подолання економічної нестабільності та криз. Зазвичай, державне втручання в економіку стає активнішим у саме періоди економічного спаду.

Наприклад, країною, яка відзначається давніми традиціями активного втручання держави в економіку, включаючи індикативне планування, є Японія. При розгляді напрямків державного втручання в сучасній Японії варто відзначити його розгалуженість: економічне зростання та його темпи; структура промислового виробництва; освіта та наука; зайнятість; кредит і грошовий обіг; ціноутворення; зовнішньоекономічні зв'язки; сільське господарство; галузева структура; розміщення виробництв; стимулювання інвестицій. Однак, незважаючи на енергійне втручання держави в економіку, в країні успішно функціонують як великі, так і малі підприємства. Це пояснюється тим, що економічні труднощі подолаються за активної підтримки держави, яка за допомогою фіскальної та кредитно-фінансової політики, а також заходів прямого адміністративного впливу, сприяє вирішенню проблем господарських суб'єктів.

Сполучені Штати Америки активно втілюють стратегії антикризового управління через удосконалення законодавства у сфері зайнятості, розширення робочих можливостей, особливо для молоді, та розробку регіональних програм стимулювання та структурних реформ. Ще одним ключовим аспектом в удосконаленні антикризового державного управління в США є координація дій різних державних органів щодо формулювання та реалізації економічної

політики. Для цього активно функціонує Президентська Рада з удосконалення управління. В умовах економічної нестабільності, спаду економіки чи кризи уряди США та західноєвропейських країн намагаються змінити ситуацію шляхом посилення державного втручання в економіку. Це є нехарактерним у звичайних умовах господарювання, де державна політика здебільшого спрямована на загальну державну підтримку приватного підприємництва і ринку. Відповідно до такої стратегії вдаються тільки в крайньому випадку.

Донедавна в економічній політиці країн Латинської Америки також домінувало традиційне державне економічне втручання. Однак системи вільного ринку з опосередкованою участю уряду (переважно фіскального та фінансового) в економічному регулюванні вже широко поширені. Цьому сприяло різке зниження ролі державного сектора та зростання відкритості економіки.

При вивченні досвіду Європейського союзу у сфері антикризового управління важливо відзначити, що тут переважає вибірковий підхід, спрямований на активізацію діяльності конкретних компаній. Загальна думка полягає в тому, що ефективне вирішення проблем підняття депресивних регіонів та стимулювання підприємств досягається лише через розвиток малих і середніх компаній у передових галузях за допомогою приватного бізнесу.

На основі цього було б позитивним досвідом для України використання механізмів реагування на кризи в умовах екстремального розвитку, в якому країна опиниться після перемоги. Даний механізм передбачає посилений державний контроль над промисловістю та підприємствами в умовах кризи до централізованого контролю за виробництвом і розподілом продукції.

Слід відзначити, що банкрутство є важливим інститутом, формування якого включає всі країни світу. Тому його історію можна вивчати не лише в часі, але й у просторі. Для більш глибокого розуміння цього явища проведемо порівняльний аналіз стратегій регулювання банкрутства в Україні та країнах із розвинутою економікою (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегії регулювання банкрутства в Україні та країнах із розвинутою економікою

Джерело: сформовано автором на основі [46]

У порівнянні з правовими нормами інших країн, закони Франції виявляють попереджувальний характер, спрямований на захист підприємств з урахуванням пріоритету збереження робочих місць. Задля досягнення цієї мети передбачена «система тривоги», що дозволяє зацікавленим сторонам своєчасно виявляти стан неплатоспроможності. Залежно від розмірів підприємства, застосовуються дві процедури розгляду справи про банкрутство: звичайна і спрощена. Остання використовується для компаній із штатом персоналу не більше 50 осіб, де суд не

призначає судового адміністратора, і боржник самостійно представляє свої інтереси, зберігаючи контроль над підприємством. Під час розгляду справи суд аналізує минулу діяльність підприємства та визначає момент вступу в стадію неплатоспроможності. Фактори, що виникали протягом періоду підозрілості, надають вагомий вплив при оцінці угод, укладених у цей період. Після подання клопотання про банкрутство розпочинається період спостереження, під час якого проводиться аналіз ситуації та визначається шлях подальшого розвитку: реорганізація чи ліквідація.

Довгостроковий досвід Великобританії у використанні процедур банкрутства є цікавим, охоплюючи період майже століття. У 1914 році був прийнятий Закон про банкрутство, який пізніше, у 1986 році, перетворився на Закон «Про неспроможність і банкрутство». Цей закон залишається ключовим джерелом правового регулювання конкурсного виробництва до сьогоднішнього дня. Згідно з чинним законодавством, статус неспроможного може бути присвоєний всім суб'єктам господарювання, за винятком страхових компаній та банківських інститутів, для яких існують спеціальні закони.

У 1999 році у Німеччині було введено законодавство про банкрутство, спрямоване на збереження бізнесу боржника та задоволення вимог кредиторів. Підприємство має 21 день на відновлення своєї платоспроможності, після чого в разі невдачі йому слід подати заяву про банкрутство, інакше може розпочатися кримінальне переслідування. У випадку визнання боржника банкрутом проводиться судові розслідування, під час якого експерт аналізує причини неплатоспроможності та наявність коштів для розгляду справи. Якщо грошей немає, справа може бути врегульована без участі суду, а кредитори мають право взяти на себе судові витрати за рахунок боржника. У випадку відкриття справи конкурсного провадження призначається конкурсний керуючий, і рішення щодо долі боржника приймають кредитори. Вони мають можливість вибрати між продажем майна чи санацією підприємства, забезпечуючи цілісність бізнесу. При прийнятті рішення щодо санації потрібен затверджений більшістю голосів план, який закриває справу про банкрутство після втілення плану.

Історія регулювання банкрутства в США датується XVIII століттям. У 1787 році Конституційний Конвент наділив конгрес повноваженнями регулювати суперечки між кредиторами та боржниками. З 1979 року діє новий закон, який надає різноманітні можливості вирішення проблеми неплатоспроможності залежно від учасників процесу. Згідно з чинним законодавством, неспроможним боржникам доступні різні заходи, такі як реорганізація фінансів, ліквідація через конкурсне виробництво або застосування спеціальних заходів для певних категорій боржників. Політика США в справах банкрутства спрямована на відновлення діяльності підприємства та надання йому допомоги до відновлення платоспроможності.

Італійська система регулювання банкрутства відрізняється від американської та виявляє чіткий кредиторський характер. Основною метою її функціонування є захист інтересів усіх кредиторів суб'єкта господарювання, знімаючи з підприємця функції контролю та управління. Це свідчить про обмежену роль керівництва суб'єкта господарювання в процесі його реабілітації.

Результати проведеного дослідження дозволили знайти наступні відмінності. По-перше, це час скликання зборів кредиторів, тобто офіційне визначення моменту їх участі в процесі. Якщо у законодавстві США і Великобританії його призначення можливо після офіційного визнання боржника неспроможним, то у Німеччині та Франції — після прийняття клопотання про порушення справи про неспроможність. Це ще раз підтверджує демократичність антикризової політики Німеччині та Франції. Дослідивши світовий досвід розв'язання проблеми банкрутства підприємств, можна виокремити два підходи до цієї проблеми. Перший — це ліквідація підприємства, другий — реорганізація. Слід зазначити, що попри все, другий підхід домінує. І світова практика дедалі частіше дає можливість боржникові реабілітуватися. Узагальнюючи досвід діяльності спеціально створених державних органів з питань банкрутства та фінансової неспроможності США, Канади, Австралії, Швеції, Нідерландів свідченням доцільності діяльності таких органів і необхідним інститутом при проведенні процедур банкрутства. Однак, в залежності від політики держави,

структури органів управління та їх функцій, країна може і не мати спеціального державного органу з питань банкрутства і доволі результативно реалізовувати відповідну діяльність. До таких країн належить Італія, Німеччина, Нідерланди, Франція, Бельгія.

Отже, світовий досвід показує два основних підходи до вирішення проблеми банкрутства підприємств – ліквідація та реорганізація, причому, незважаючи на обидва підходи, реорганізація набуває переваги. Підсумовуючи досвід роботи державних органів управління банкрутством та фінансовою неспроможністю у ряді країн, важливо визнати доцільність створення таких органів та їх роль у проведенні процедур банкрутства. Однак існують країни, такі як Італія, Німеччина, Нідерланди, Франція, Бельгія, які, незважаючи на відсутність спеціального державного органу з питань банкрутства, успішно здійснюють відповідну діяльність завдяки своїм структурам та політиці.

Для більш детального ознайомлення з світовим досвідом антикризового управління розглянемо польську модель антикризового управління представлену науковцем Т. Jaques. Він висловив цікаву позицію щодо перебігу процесу управління кризою, відповідно до якої слабким місцем представлених у літературі моделей є їх лінійність. Запропонована автором модель представлена за допомогою інтегрованих кластерів, а не послідовності кроків (рис. 3.2). Ефективне управління кризою включає чотири інтегровані елементи, які пов'язані з такими видами діяльності [5]:

1. Підготовка:

- Процес планування: дослідження свідчать, що більшість компаній не мають своїх планів виходу з кризи. Наслідком цього є те, що більша частка підприємств, які не мають планів виходу з кризової ситуації, збанкрутовуються протягом двох років після серйозної кризи.

- Документація та систематизація: література з цього питання фокусується на процесах і системах, таких як: антикризові команди, системи зв'язку та звітності, документація. Хоча систематизація та документація є

важливими, вони не гарантують абсолютної безпеки і повинні доповнюватися іншими елементами підготовки.

– Навчання та моделювання: в більшості випадків, компанії, навіть з наявністю планів і сценаріїв на випадок непередбачених обставин, часто не тестують їх. Це тестування дозволяє виявити недосконалості та помилки, сприяючи виправленню і покращенню дій у кризових ситуаціях.

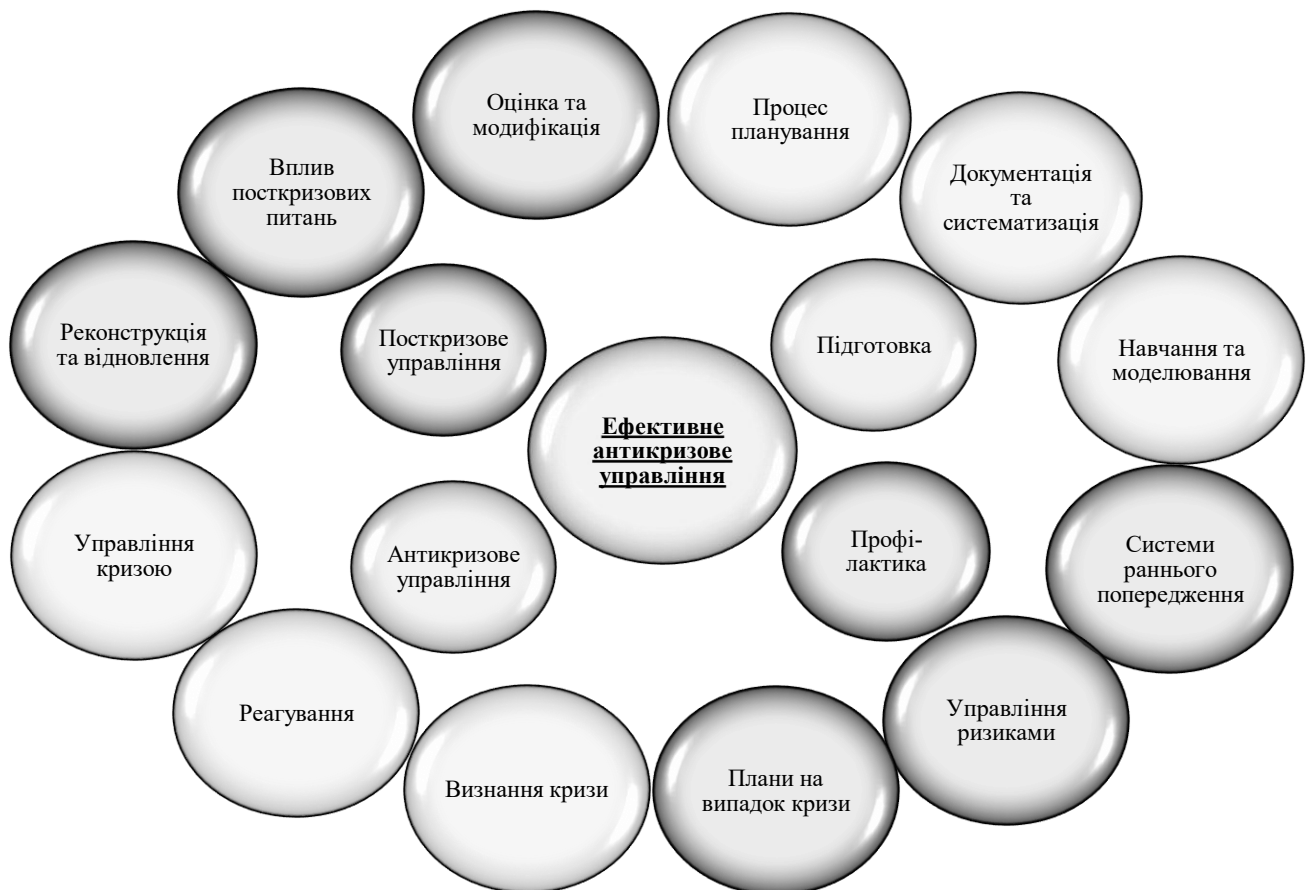


Рис. 3.2 Реляційна модель антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [5]

2. Профілактика:

– Системи раннього попередження: впровадження цієї системи дозволяє здійснювати спостереження за навколишнім середовищем, спрямоване на виявлення змін за вибраними показниками.

– Управління ризиками: один із інструментів раннього попередження, який включає ідентифікацію, встановлення пріоритетів, створення стратегії та її реалізацію.

– Плани на випадок кризи: наявність планів на випадок надзвичайних ситуацій дозволяє швидше реагувати при появі перших попереджувальних сигналів. Т. Jaques зазначає, що кризова ситуація може швидко перерости у фазу кризи, тому ефективне впровадження планів на випадок надзвичайних ситуацій може захистити компанію від ескалації кризової ситуації [5].

3. Антикризове управління:

– Визнання кризи: раннє розпізнавання кризи завдяки об'єктивній оцінці ситуації, тут важливо щоб компанія, не ігнорувала будь-які сигнали, що сповіщають про кризу.

– Реагування: активація системи реагування на кризу повинна бути негайним і ефективним.

– Управління кризою: вибір стратегії, коригувальних дій, обмеження збитку.

4. Посткризове управління:

– Реконструкція та відновлення: цей етап включає всі заходи, необхідні для відновлення діяльності, а також заходи, які повинні захистити компанію від розвитку подальших кризових ситуацій.

– Вплив посткризових питань: минула криза може впливати на компанію протягом тривалого часу після її минулого, наприклад, вплив кризи на репутацію компанії.

– Оцінка та модифікація: ретельний аналіз минулої ситуації, навчання та внесення змін.

Отже, у контексті кризового управління важливо розглядати не лише ізольовані проблеми, але й виявляти їх взаємозв'язок та здійснювати одночасні заходи для запобігання та вирішення таких ситуацій. Представлена модель реляційного антикризового управління підкреслює, що природа кризи може бути комплексною, а тому вирішення проблем повинно бути системним і охоплювати аналіз середовища та виявлення попереджувальних сигналів. Такий підхід передбачає виконання всіх завдань та процесів одночасно, дозволяє компанії

більш ефективно опрацьовувати кризові ситуації та запобігати їх подальшому розвитку.

Враховуючи те, що більшість моделей управління кризовими ситуаціями в Україні є лінійними, важливо враховувати досвід наших сусідів та доцільність впровадження реляційної системи антикризового управління. Такий підхід може допомогти уникнути упущень та дестабілізації підприємства, забезпечуючи комплексне та системне реагування на різні виклики та загрози.

3.2. Удосконалення методів антикризового управління підприємством в умовах воєнних дій

В умовах воєнного конфлікту підприємства зазнають серйозних викликів, які можуть загрожувати їхній стабільності та ефективності. Для забезпечення виживання та успішного функціонування в таких умовах необхідно впроваджувати та удосконалювати методи антикризового управління, які враховують особливості ведення бізнесу в умовах військового конфлікту.

У зв'язку з проведенням військових дій на території України та враховуючи вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств, важливо визначити, що багато з цих чинників є поза контролем підприємства. Зовнішні фактори, такі як політична нестабільність, економічні зрушення, чи природні катастрофи, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, і часто не здатні бути контрольованими. Для кращого розуміння ситуації та розробки ефективної стратегії в умовах воєнних дій, Необхідно провести аналіз зовнішнього середовища⁰ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT – аналіз можливостей та загроз ТОВ «Братська куряча фабрика»

Можливості	Загрози
1. Вдосконалення технології виробництва 2. Зростання попиту на органічну продукцію 3. Впровадження маловідходного виробництва 4. Експортні можливості 5. Впровадження інноваційних технологій	1. Несприятлива економічна та політична ситуація в країні 2. Зниження рівня цін 3. Посилення конкуренції 4. Зростання темпів інфляції

Джерело: побудовано автором

Із даних таблиці 3.1, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на підприємство.

До внутрішнього середовища підприємства відносяться функціональні структури господарства, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. Кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі так само входять до визначення внутрішнього середовища господарства.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Братська куряча фабрика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ефективне управління виробництвом	1. Вузький асортимент продукції
2. Висока кваліфікація персоналу	2. Високі ціни на комбікорми
3. Конкурентоздатна цінова політика	3. Вузька спеціалізація
4. Висока якість продукції	4. Екологічні аспекти
5. Налагоджена дистрибуційна мережа	5. Брак робочої сили

Джерело: побудовано автором

Після визначення слабких і сильних сторін ТОВ «Братська куряча фабрика», а також загроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Братська куряча фабрика»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	- Підвищення виробництва та постачання продукції відповідно до попиту - Впровадження інноваційних технологій - Підтримка і розвиток внутрішньої дистрибуційної мережі для забезпечення	- Використання високої якості продукції та ефективного управління для зменшення впливу змін в законодавстві та економічних факторів - Розробка резервних планів у разі посилення конкуренції та виходу на ринок нових гравців

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	покриття нових ринків	
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Подолання екологічних проблем та впровадження екологічно чистих практик у виробництво - Вдосконалення процесу управління витратами для підвищення конкурентоспроможності - Забезпечення кормами власного виробництва	- Удосконалення управлінських процесів та оптимізація витрат для зменшення вразливості перед змінами в законодавстві та економічними факторами - Розвиток стратегій зменшення впливу конкуренції та зовнішніх загроз шляхом посилення слабких сторін підприємства

Джерело: побудовано автором

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Братська куряча фабрика» представляє собою комплексний мікро- та макроекономічний контекст, де конкурентна динаміка, правові аспекти, економічні та екологічні фактори, а також конкуренція мають важливий вплив на діяльність підприємства.

Відповідно до аналізу, бачимо що удосконалювати концепцію управління кризою на підприємстві потрібно в багатьох напрямках до яких входить виробництво, інноваційна діяльність, управління закупівлею сировини, збут продукції, покращення фінансового стану та управління персоналом підприємства. Відповідно, удосконалювати концепцію антикризового управління ТОВ «Братська куряча фабрика» доцільно на усіх цих напрямках.

В організаційному напрямку удосконалення концепції антикризового управління ми пропонуємо два ключові методи – розвиток кризового менеджменту та автоматизацію процесів управління.

Запровадження системи кризового менеджменту дозволить ТОВ «Братська куряча фабрика» заздалегідь готуватися до можливих кризових ситуацій. Створення команди кризового управління, розробка чітких планів дій дозволять підприємству ефективно та координовано реагувати на будь-які негативні обставини.

Автоматизація процесів управління включає в себе впровадження спеціалізованих програм та систем для ефективного моніторингу та управління діяльністю підприємства під час кризи. Цей підхід спростить процес прийняття

рішень, зменшить ймовірність помилок та швидкодії пристосування до змін у виробничому середовищі. Ці методи спрямовані на створення гнучкого та добре підготовленого організаційного середовища, яке буде здатне ефективно протидіяти кризовим ситуаціям та швидко відновлювати нормальну діяльність.

В розрізі виробничого напрямку ми рекомендуємо впровадити метод диверсифікації, орієнтований на виробництво комбікорму для внутрішнього використання. Замість закупівлі готового корму на зовнішньому ринку, ТОВ «Братська куряча фабрика» буде виготовляти комбікорм самостійно, що дозволить значно знизити витрати на цей напрямок і забезпечить надійний і сталій потік необхідних ресурсів для годівлі птиці. Цей підхід дозволить підприємству самостійно контролювати якість та склад виробленого комбікорму, оптимізувати його відповідно до потреб та характеристик птиці, що призведе до підвищення ефективності господарювання.

У контексті оптимізації закупівельного напрямку, ми рекомендуємо удосконалити ланцюги постачання шляхом впровадження технологій для моніторингу запасів. Застосування сучасних систем управління запасами дозволить ефективно відслідковувати наявність товарів, автоматизувати процес замовлення та уникнути надмірного або недостатнього запасу.

У стратегічній перспективі, коли ТОВ «Братська куряча фабрика» буде розглядати можливості розвитку в стабільний період, рекомендуємо використати аутсорсинг. Цей метод в закупівельному напрямку сприятиме збільшенню ефективності та зниженню витрат. Вибір надійного постачальника аутсорсингу дозволить підприємству концентруватися на стратегічних завданнях, а експерти в галузі закупівель забезпечать якість та конкурентоспроможність виробничих процесів.

В рамках кадрового напрямку антикризового управління нашим пріоритетом є соціальний фактор, спрямований на зміцнення комунікації та взаємодії серед персоналу. Відомо, що основою ефективної діяльності підприємства є гармонійні взаємини та відкрита комунікація між керівництвом та працівниками. Для вдосконалення цього аспекту та створення сприятливого

мікроклімату в колективі ми рекомендуємо впровадити на ТОВ «Братська куряча фабрика» їдальню.

Таке впровадження сприятиме: покращенню комунікації, оскільки спільні обіди об'єднують колектив і сприятимуть взаєморозумінню; створить зручні умови для спілкування між різними відділами та рівнями управління, сприяючи обміну ідеями та досвідом; покращить корпоративний клімат; зробить працівників більш мотивованими та зосередженими на спільних цілях.

У воєнний період, коли забезпечення комфорту для персоналу є крайньою важливістю, відкриття їдальні на ТОВ «Братська куряча фабрика» буде ефективним засобом надання підтримки та підвищення морального стану колективу, що сприятиме стійкості та продуктивності в умовах кризи.

В інноваційному напрямку антикризового управління пропонується впровадження автоматизації та методу даунсайзингу як стратегічний інноваційний крок. Автоматизація, впроваджена на ТОВ «Братська куряча фабрика», є буде новаторським рішенням, спрямованим на підвищення ефективності та підвищення стійкості підприємства в умовах військових дій.

Метод даунсайзингу, в рамках інноваційного управління, полягає в стратегічному зменшенні розміру персоналу, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності. Цей інноваційний підхід враховує високий ступінь нестабільності в умовах військових конфліктів та дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в економічному середовищі.

Такий комплексний підхід до інновацій дозволяє ТОВ «Братська куряча фабрика» бути менш залежним від кадрових ризиків та забезпечує оптимізацію витрат, що стає ключовим фактором в умовах нестабільності та змін.

Використання електронної комерції та онлайн-продажів може стати важливим аспектом антикризового управління у збутовому напрямку. В умовах військових дій та економічних труднощів цей метод дозволить ТОВ «Братська куряча фабрика» зберігати і розширювати свою клієнтську базу. Рекомендуємо розглянути можливість створення онлайн-платформи, де оптові клієнти матимуть можливість здійснювати замовлення птиці. Це дозволить оптимізувати збутові

процеси, зменшити витрати на обробку замовлень та покращити обслуговування клієнтів, що буде важливим в умовах кризи та військових дій.

Враховуючи передкризовий стан ТОВ «Братська куряча фабрика», пропонуємо комплекс методів для покращення фінансового стану. Перш за все, необхідне ефективне управління заборгованістю, яке включає систематичний контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю з метою оптимізації фінансових зобов'язань. Оптимізація фінансових операцій буде доцільна для перегляду інвестиційних стратегій та ефективного використання ресурсів для підвищення рентабельності.

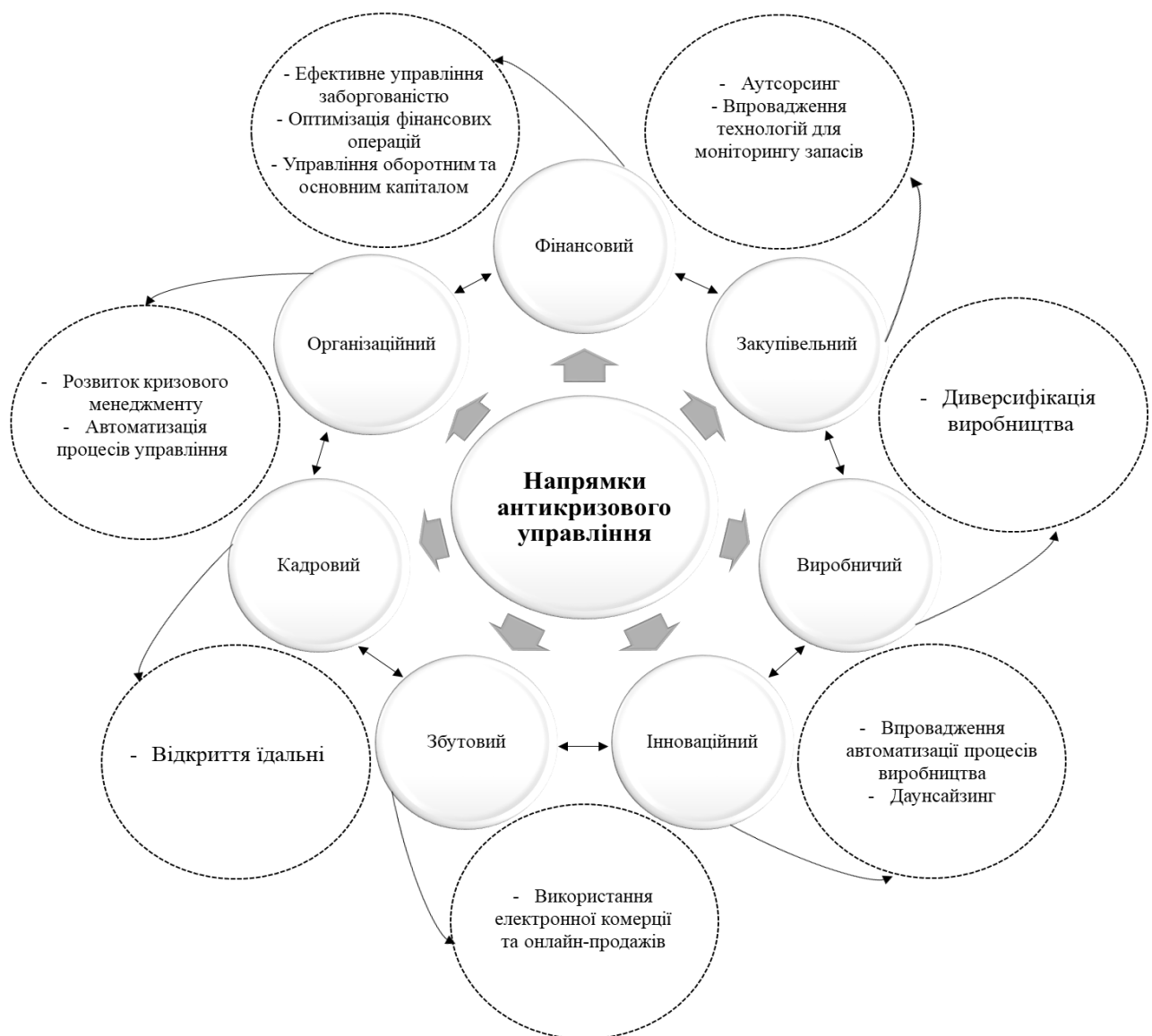


Рис. 3.3 Рекомендовані методи антикризового управління ТОВ

«Братська куряча фабрика» в умовах воєнних дій

Джерело: сформовано автором

Для підвищення ліквідності рекомендується збалансувати управління оборотним та основним капіталом. На рис. 3.3 представлено узагальнення рекомендованих методів в різних напрямках діяльності ТОВ «Братська куряча фабрика».

В залежності від стадії війни в країні антикризове управління поділяють на чотири фази. Наразі ТОВ «Братська куряча фабрика» переживає третю фазу – функціонування під час війни. Після шокowego періоду та адаптації до умов воєнного часу, цей період визначається як найдовший, в якому антикризове управління спрямоване на забезпечення досягнення довоєнного рівня діяльності та уникнення нових кризових ситуацій. Основною метою є повноцінне функціонування підприємства в умовах війни. За звичайних обставин діагностика залишається невід'ємною частиною антикризового управління, забезпечуючи постійний моніторинг та виявлення відхилень у діяльності підприємства.

На основі опрацьованого світового досвіду в минулому підрозділі звертаємо увагу, що для досягнення оптимальних результатів для ТОВ «Братська куряча фабрика» буде можливим лише при впровадженні комплексного пакету заходів у всіх напрямках антикризового управління. Пропозиції та методи, запропоновані для фінансового, організаційного, виробничого, технологічного, кадрового та інноваційного удосконалення, формують інтегрований підхід, який передбачає виконання завдань та процесів одночасно. Це стратегічне планування сприятиме не лише оптимізації внутрішнього середовища ТОВ «Братська куряча фабрика», але й дозволить ефективно опрацьовувати кризові ситуації, уникати їх подальшого розвитку та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах війни.

3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства

На основі проведеного дослідження слід відмітити, що однією з ключових стратегій для підвищення стійкості ТОВ «Братська куряча фабрика» є виробництво власного комбікорму для птахів. Цей метод передбачає відмову від закупівлі комбікорму, замінивши його власним виробництвом.

Ключовим компонентом ефективного виробництва комбікорму є сучасне обладнання. Вибір високоякісного змішувального та формувального обладнання має вирішальне значення для досягнення високої якості кінцевого продукту. Технічні характеристики обладнання повинні враховувати потреби підприємства в обсягах виробництва, а також дотримуватися стандартів безпеки та екологічної сумісності.

Відповідно до потреб, весь спектр заходів, необхідних для запуску в експлуатацію комплексу з виробництва комбікорму (рис. 3.4) на ТОВ «Братська куряча фабрика», включає в себе підготовку приміщення, монтаж обладнання, введення його в експлуатацію та навчання персоналу.

З метою ефективного виробництва комбікорму ми рекомендуємо встановлення одразу комплексу гранулювання корму. Вирішивши обрати такий комплекс, підприємство одразу отримає:

- універсальний подрібнювач (найчастіше використовуються роторно-молоткова дробарка 15 кВт із подачею зерна з бункера);
- змішувач із бункером 0,6 м³, який є оптимальний за ціною та функціональністю (також передбачена можливість додати систему аспірації, впорскування олії, вагові сенсори);
- шнек подачі 0,6 м³ (бункер якого забезпечує повне розвантаження змішувача, щоб під час гранулювання оператор дробарки підготував компоненти наступного замісу)
- гранулятор корму 11 чи 15 кВт.



Рис. 3.4 Напівавтоматизована лінія гранулювання кормів від компанії ТОВ «Артмаш»

Ми рекомендуємо обирати напівавтоматизовані лінії, оскільки масштаб виробництва нашого підприємства є невеликим, і не вимагає великої кількості виготовлення корму на добу. Такий вибір буде не лише вигідним по вартості, але й дозволить більш гнучко налаштовувати виробництво. За потреби, з розвитком підприємства, можна буде додатково автоматизувати окремі етапи цього процесу.

Головні переваги напівавтоматизованої лінії для виробництва комбікорму включають зручний режим роботи, який уникне простоїв та перевантажень, і може обслуговуватися 1-2 працівниками. Захист від поширення пилу, низькі рівні шуму та вібрацій створюють комфортні умови для оператора. Найголовніше те, що лінія має можливість легкого розширення, що дозволяє додавати нове обладнання, таке як охолоджувальна колонка, потужніший гранулятор чи інші елементи, забезпечуючи гнучкість у виробничих процесах. Комплексний підхід до виробництва комбікорму має враховувати потреби курчат у різних речовинах на різних стадіях росту, це потребує виготовляти та використовувати різні види кормів, такі як престарт, старт, гровер і фініш. Основні складові комбікорму включають кукурудзу, соєвий шрот, соняшникову макуху, зерно, вітаміни, мінерали та інші компоненти. Застосування такого комплексу сприятиме якісному та ефективному виробництву кормів, що відповідають потребам та фізіології птахів, сприяючи оптимальному функціонуванню підприємства в умовах війни та кризового управління.

Важливою складовою ефективного впровадження нової лінії виробництва комбікорму є фінансове планування та аналіз витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Плановий розмір витрат на виробництво комбікорму в
ТОВ «Братська куряча фабрика» на перший рік впровадження**

Види витрат	Загальні витрати, тис. грн
Закупка обладнання	520
Закупка сировинних матеріалів	280
Оплата праці	24
Додаткові витрати	300
Всього витрат	1124

Джерело: сформовано автором

За аналізом розрахунків планових витрат на виробництво комбікорму можна прогнозувати, що для повного переходу підприємства на самостійне виробництво кормів необхідно від 2 до 2,5 років. Цей період передбачає активне впровадження нових виробничих практик та поступове покращення умов функціонування підприємства. Зокрема, підприємство спрямує зусилля на забезпечення стабільності виробництва та ефективного управління матеріальними витратами, зокрема витратами на корм. Самостійне виробництво комбікорму призведе до значного зниження витрат, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку. Окрім того, такий підхід дозволить підприємству гнучко реагувати на ринкові та господарські зміни, що є ключовим чинником для забезпечення стійкості та приросту фінансового здоров'я підприємства.

Враховуючі всі ці фактори розглянемо зміну операційних витрат та фінансових результатів ТОВ «Братська куряча фабрика» на перспективу зі збереженням кількості поголів'я живої птиці як і в 2022 році (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Зміна операційних витрат та фінансових результатів діяльності
ТОВ «Братська куряча фабрика» в перспективі на 2026 рік, тис. грн**

Показники	Роки			Проект на 2026 рік	Відхилення 2026 р. до 2022 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		абсолютне	відносне, %
Операційні витрати	13416,5	4031,91	7458,12	6425,25	-1032,87	-13,8
Чистий дохід від реалізації продукції	13 931	9 915	9 738	12569	+2831	+29
Собівартість реалізованої продукції	11 041	7 045	7 423	6985	-438	-6,1
Валовий прибуток	2 890	2 871	2 314	5584	+3270	в 2,3 р.
Чистий прибуток	402,8	800,8	324	987,5	+663,6	в 3 р.

Джерело: розраховано автором.

Прогнозується, що до 2026 року рентабельність збільшиться до 44,5%, що виявиться значним покращенням у порівнянні з 23,8%, який був зафіксований у 2022 році.

Наступна стратегія розвитку підприємства є створення їдальні на підприємстві, що є важливим кроком для забезпечення комфорту та покращення

соціального клімату серед колективу. На підприємстві як раз вже існує пусте приміщення яке можна оптимально використати для обладнання кухні та їдальні, що дозволить уникнути витрат на будівництво нового приміщення.

Розглянемо основні витрати для організації їдальні на підприємстві в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Плановий розмір витрат на відкриття їдальні в
ТОВ «Братська куряча фабрика»**

Види витрат	Загальні витрати, грн
Обладнання їдальні	50 160
Кухонний посуд та інвентар	3820
Посуд і столові прибори (по 25 шт.)	4500
Меблі	12000
Всього витрат	70480

Джерело: сформовано автором

З урахуванням невеликої кількості працівників на підприємстві та вже існуючого приміщення, призначеного для обладнання кухні та їдальні, вартість створення їдальні оцінюється в суму 70 480 гривень. Через невелику кількість працюючих, один кухар буде здатний забезпечити виробництво якісних та смачних страв.

Зазначимо, що в контексті внутрішнього виробництва м'ясної продукції на підприємстві, пропонуємо використовувати м'ясо птиці для готування страв у їдальні. Це дозволить підприємству не лише забезпечити співробітників смачним та якісним харчуванням, але й ефективно використовувати внутрішні ресурси, уникати додаткових витрат на закупівлю м'ясної продукції та забезпечувати стабільність виробництва.

Варто відзначити, позитивні зрушення в фінансових показниках, а саме зростання чистого доходу на 29% при невеликому зменшенні операційних витрат в порівнянні з 2022 роком може забезпечити зростання чистого прибутку майже в 3 рази. Також нагадаємо, що ми рекомендували підприємству методи антикризового управління в усіх напрямках його діяльності, що також буде мати

позитивний вплив на діяльність підприємства. Використавши наші прогнозовані дані для оцінки ймовірності банкрутства отримаємо зростання відповідних інтегральних показників порівняно з 2022 р.(табл. 3.7)

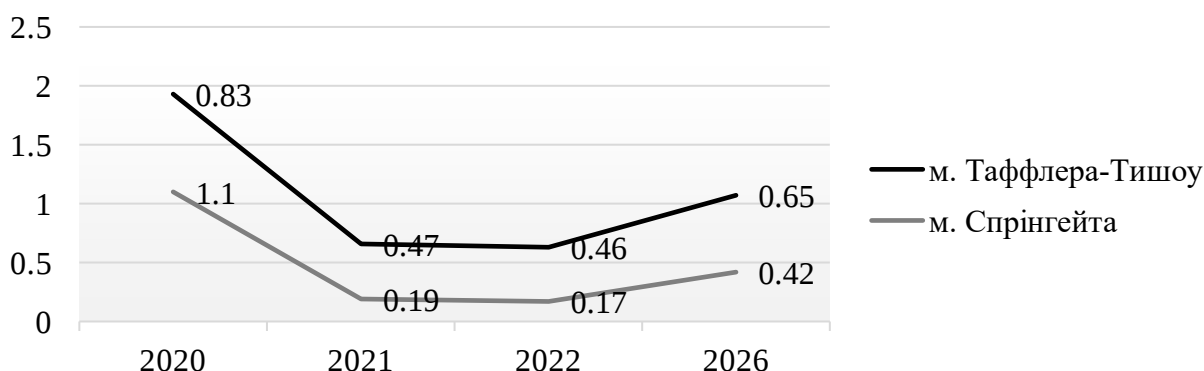
Таблиця 3.7

**Оцінка ймовірності банкрутства за результатами удосконалення
антикризового управління на ТОВ «Братська куряча фабрика»**

Модель оцінки ймовірності банкрутства	Значення інтегрального показника		Відхилення
	2022 р.	Прогноз	
Спрінгейта	0,17	0,42	+0,25
Таффлера-Тишоу	0,46	0,65	+0,19

Джерело: сформовано автором

Для візуального порівняння представимо динаміку показників Z_i за моделлю Спрінгейта і за моделлю Таффлера-Тишоу в розрізі досліджуваного періоду з оглядом на прогнозовану перспективу (рис. 3.5).



**Рис. 3.5 Динаміка показників Z за моделями Спрінгейта та
Таффлера-Тишоу**

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.15, 2.16 та 3.7

Спостерігаємо можливе позитивне значення інтегральних коефіцієнтів ймовірності банкрутства в 2026 р., що свідчить про покращення ситуації на підприємстві. Хоча показники i не досягли значень 2020 року, коли вони були найкращі, позитивні зрушення все одно показують що підприємство у вірному напрямку.

Відзначивши ключові виклики та перспективи, які впливають із вивчення сучасних тенденцій та проведеного аналізу, ми можемо визначити низку стратегічних можливостей для підприємства, яким буде передувати

вдосконалення антикризового управління та успішного його впровадження на підприємстві. Детально розглянуті проблеми та можливості дозволяють визначити конкретні напрями дій та стратегії, що сприятимуть не лише подоланню кризових ситуацій, але й використанню їх як каталізатора для піднесення підприємства на новий рівень. Отже виділяємо наступні можливості:

- необхідно виділити користь від кризи та підготуватися до вдосконалення підприємства. Сучасне підприємство часто має справу з невизначеністю та несприятливим середовищем, що може спричинити кризу. Проте, використання можливостей під час цієї кризи спрямовує компанію на проведення постійних реформ, зміни корпоративного образу, укріплення внутрішнього єднання, відновлення порядку в компанії та готовність до подальшого росту.

- криза не настає раптово, тому завчасно ліквідувати вплив кризи та забезпечити виживання підприємства – основне завдання антикризового управління;

- після початку кризи ментальний стан працівників обов'язково постраждає, і тому важливо з самого початку підтримувати внутрішню єдність та їх підвищувати моральний дух;

- створення команди реабілітації є наступною можливістю управління підприємством яку надає криза. Основна функція цієї команди вчасно реагувати на кризу – прийняття рішень, моніторинг та координація процесу відновлення;

- настання кризи для підприємства є непростим часом, але нестабільність ситуації спрямовує до змін. Тому перегляд стратегії розвитку підприємства після кризи є необхідним для запобігання повторення такої ситуації, такі дії передбачають необхідність аналізу внутрішнього та зовнішнього інформаційного середовища підприємства;

- отримання необхідної інформації відіграє важливу роль у здійсненні ефективних дій для подолання кризової ситуації. Для того, щоб команда, відповідальна за виходження з кризи, могла приймати обґрунтовані рішення, необхідно отримати повну інформацію про кризу та розуміти її руйнівний характер та серйозність;

- використовуючи отриманий досвід та уроки з настанням кризи та під час антикризового управління, підприємство має культивувати свою здатність ефективно протистояти кризам і підсилити свої конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Розширивши змістовне наповнення терміну антикризового управління підприємством у контексті умов воєнного стану, вважаємо що, воно представляє собою комплексну систему управлінських стратегій та заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій для забезпечення фінансової стійкості та відновлення діяльності підприємства.

Це передбачає використання сучасних методів менеджменту, а також розробку та реалізацію спеціальних програм з урахуванням умов воєнного конфлікту. У цьому контексті, антикризове управління набуває особливого значення, оскільки воно передбачає не лише адаптацію до економічних труднощів, а й врахування впливу воєнних подій на фінансову та економічну стабільність підприємства.

ТОВ «Братська куряча фабрика» - спеціалізоване підприємство, яке займається вирощуванням бройлерів, яке розташоване за адресою Миколаївська область, Первомайський район, смт. Арбузинка, пров. Торговий, 36.

Однією з ключових особливостей утримання бройлерів на ТОВ «Братська куряча фабрика» є використання технології підлогового утримання птахів.

Аналізуючи майно підприємства спостерігається зростання протягом останніх трьох років. У 2020 році воно становило 7913,8 тис. грн, у 2021 році зросло до 11248,7 тис. грн, і на момент 2022 року складає вже 14310,3 тис. грн. Важливо відзначити, що значущою частиною майна є оборотні активи, зокрема оборотні виробничі фонди та фонди обігу.

Матеріально-технічна база ТОВ «Братська куряча фабрика» включає сучасне обладнання для обробки та підготовки підстилки, системи контролю та автоматизації виробничих процесів (одним з яких є обладнена потужна вентеляційна система якою управляє комп'ютер, він регулює та контролює температуру в приміщенні незалежно від пори року, регулюючи її під певний цикл вирощування птиці), а також засоби догляду за птахами. На підприємстві вирощуються переважно курчата-бройлери кросу Кобб-500.

Обсяги вирощування та реалізації птиці в живій масі суттєво змінюються в період з 2020 по 2022 рік. У 2020 році на підприємстві було вирощено 611272 кг птиці в живій масі, що склало 13854 тис. грн у грошовому еквіваленті. Протягом наступних двох років спостерігався падіння виробництва. За грошовими показниками, у 2022 році вартість птиці в живій масі трохи відновилася та склала 8654 тис. грн.

У порівнянні трьох років функціонування ТОВ "Братська куряча фабрика" видно, що, не зважаючи на скорочення поголів'я курей, підприємство зуміло зберегти стабільність у виробництві та реалізації птиці. У 2020 році, не дивлячись на велике поголів'я, підприємство досягло значного чистого доходу та ефективності, демонструючи низьку собівартість продукції. У 2021 році зменшення поголів'я та обсягу реалізації призвело до зниження чистого доходу, але підприємство вдалося зберегти прибуток на рівні 0,5 тис. грн на 1 ц продукції. У 2022 році, при додатковому зменшенні поголів'я, підприємство вдалося підтримати чистий дохід та знизити собівартість продукції, що призвело до невеликого, але позитивного прибутку. Таким чином, ТОВ "Братська куряча фабрика" продемонструвало ефективність та гнучкість в управлінні виробництвом птиці, забезпечуючи стабільний фінансовий результат в умовах змінного ринкового середовища.

Також на підприємстві спостерігається нестабільні фінансові результати, так у 2020 році, чистий дохід від реалізації продукції склав 13 931 тис. грн, проте в подальших роках спостерігалось його зниження, досягнувши 9 738 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про або зменшення обсягів продажу, або зниження цін на продукцію. Виявилася тенденція до зниження собівартості реалізованої продукції у 2021 і 2022 роках. У 2022 році валовий прибуток також зменшився порівняно з попередніми роками, що було наслідком зменшення чистого доходу та зростання собівартості. Чистий прибуток підприємства в 2022 році склав 324 тис. грн, що значно менше, ніж у попередні періоди.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Братська куряча фабрика» вказує на певну нестабільність фінансового стану підприємства протягом останніх трьох

років. Всі показники мають негативну тенденцію та не відповідають оптимальним значенням.

Група показників рентабельності вказує на негативні тренди, оскільки на 100 грн. активів в 2020 р. отримано чистий прибуток в 5,10 грн., а в 2022 році – лише 2,30 грн. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2020 році становив 51%, що означає, що на кожні 100 гривень власного капіталу припадало 51 гривня прибутку. У 2021 році цей показник зменшився до 43 гривень прибутку на 100 гривень власного капіталу, а в 2022 році склав лише 13 гривень прибутку на 100 гривень власного капіталу.

Також було розраховано ймовірність настання банкрутства на підприємстві за двома моделями, відповідно до чого показник Z у 2021 році зазнав великого спаду, така ж тенденція продовжилася і в 2022 році. За моделлю Таффлера-Тишоу спостерігається коливання показника на невизначеному рівні, тобто підприємство не є фінансово стійким але і не визнається банкрутом. За моделлю Спрінгейта спостерігається така саме тенденція, відповідно до якої за останні два роки показник не відповідає нормативному значенню, тобто підприємство є потенційним банкрутом.

На основі проведеного дослідження та у зв'язку з військовими діями на території України і впливом зовнішніх чинників на функціонування підприємства, було запропоновано необхідні стратегічні напрямки розвитку для забезпечення стійкості та ефективного антикризового управління на ТОВ «Братська куряча фабрика»:

1. Виробничий напрям: однією з ключових стратегій для підвищення стійкості є впровадження методу диверсифікації, а саме – виробництво власного комбікорму для птахів. Цей метод передбачає відмову від закупівлі комбікорму, замінивши його власним виробництвом. Це дозволить значно знизити витрати на корм та забезпечити підприємство необхідною сировиною для утримання птахів.

2. Організаційний напрям: удосконалення концепції антикризового управління ми пропонуємо два ключові методи – розвиток кризового менеджменту та автоматизацію процесів управління.

3. Закупівельний напрям: рекомендуємо оптимізувати ланцюги постачання та використовувати технологію для моніторингу запасів. У стратегічній перспективі можна розглядати аутсорсинг для зниження витрат та оптимізації фінансових процесів.

4. Фінансовий напрям: з метою покращення фінансового стану необхідне ефективне управління заборгованістю, яке включає систематичний контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю з метою оптимізації фінансових зобов'язань.

5. Кадровий напрям: у контексті соціального фактору та забезпечення комунікації в колективі пропонується створення їдальні на підприємстві. Це зміцнить внутрішні стосунки та підтримає сприятливий мікроклімат серед працівників.

6. Збутовий напрям: рекомендуємо використовувати електронну комерцію та онлайн-продажі. В умовах військових дій та економічних труднощів цей метод дозволить підприємству зберігати і розширювати свою клієнтську базу

7. Інноваційний напрям: забезпечення впровадження нових технологій та автоматизації процесів дозволить підприємству бути менш залежним від браку персоналу та зменшити витрати через зниження собівартості продукції.

Об'єднуючи ці стратегічні напрямки, ТОВ «Братська куряча фабрика» зможе до 2026 року збільшити рентабельність до 44,5%, що виявиться значним покращенням у порівнянні з 23,8%, який був зафіксований в 2022 році. Відповідно до цього буде і позитивне зрушення інтегральних коефіцієнтів ймовірності банкрутства в перспективі. За моделю Спрінгейта інтегральний показник прогнозується в 0,42, а за моделю Таффлера-Тишоу 0,65, що також свідчить про прогнозоване покращення ситуації на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bocharova, N. and Tupitska, E. 2023. Development of administrative decisions regarding the choice of anti-crisis strategy of ATP. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2, 1 (Feb. 2023), 34–49. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.04>.
2. M. Brown. The disaster business. National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD. 1993.
3. Naida A., Sitkovska A., Shevchenko A., Palii S. Shved T. Socio-economic development of enterprises in a permanent crisis. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, No 4 p.145-150
[URL:http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145](http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145)
4. Naida A., Sitkovska A., Shevchenko A., Palii S. Shved T. Socio-economic development of enterprises in a permanent crisis. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022 (SCOPUS), No 4 p.145-150
[URL:http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145](http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145)
5. T. Jaques. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, *Public Relations Review* (33) (2), 2007, s. 147–157.
6. Адамська О.С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
7. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
8. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2, 2022. С. 171–176.
9. Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. № 12 (26), 2023. С. 321-331.

10. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
12. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 2022. С. 38-43.
13. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6. С. 23–29.
14. Вудвуд В.В., Шевченко-Котенко Ю.О. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, Тернопільський інститут агропромислового виробництва УААН (ТІ АПВ УААН), 2016. № 2, (16). С. 236-240.
15. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1. С. 191-196.
16. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНГА, 2012. № 140. С. 28-32.
17. Гуцаленко Л. В., Мулик Т. О. Внутрішній аудит та діагностика в системі державного фінансового контролю та управління діяльністю бюджетної установи. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2018, №4. С. 31-45.
18. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
19. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

20. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник ЖНАЕУ*. 2013. № 1/2 (37), т. 2. С. 227–235.
21. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
22. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. К.: Знання, 3-тє вид. 2008. 483 с.
23. Компанії-лідери з виробництва комбікормів в Україні. URL: <https://meat-inform.com/novyny-pro-miaso/kompanii-lidery-z-vyrobnytstva-kombikormiv-v-ukraini.html>
24. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011 рік. Випуск 8. Частина 2. С. 208-211.
25. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 87-93.
26. Кузь Т. І. Механізм планування та реалізації стратегії антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах економічної кризи. *Тези доповідей VII Міжнародної науково-методичної конференції Форуму молодих економістів-кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід“*, 2016. С. 162-164.
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав. 2016. 555 с.
28. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
29. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.

31. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
32. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017 № 9. С.12 – 17.
33. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів: Вид-во "Магнолія плюс", 2006. 392 с.
34. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 20.10.2023)
35. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.
36. Плиса В.Й., Плиса З.П. Антикризове управління діяльністю страховика. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20 (3). С. 221-226.
37. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
38. Родіна О.В. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні: сучасний вектор у контексті продовольчої безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 91–96.
39. Савченко Т.В. Фактори впливу на формування пропозиції продукції птахівництва у регіонах. *Економіка та суспільство*, 2023, № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-69>
40. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
41. Союз птахівників України. URL: <https://www.poultryukraine.com/ua/poultry/companies/> (дата звернення 20.10.2023)
42. Статистичний щорічник України 2022. Державна служба статистики України URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення: 20.10.2023)

43. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності управління діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122–124.
44. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
45. Фурдичко Л.Є., Жовтанецька Я.В. Суть і необхідність антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 22.9. С. 273-278.
46. Храпкіна В. В., Чучко О.П. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. № 1/7(21). С. 42 - 48.
47. Череп А. В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. №1 (65).С. 161-173.
48. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.
49. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навч. посібн. Київ: Вид-во "Знання", 2006. 435 с.
50. Шевченко А.А., Донцов А.Ю. Механізм виникнення кризового стану в аграрному підприємстві. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференція «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва»* (м. Івано – Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.) с.256-258 [URL: https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view](https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view)
51. Шевченко А.А., Петренко О.П. [Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics* № 38 \(2023\). С. 186-193 URL:https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/](https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/)
52. Шевченко А.А., Петренко О.П., Донцов А.Ю. Українське птахівництво: загрози та перспективи. *«Економічний вісник Причорномор'я»*. №4. 2023.

53. Шевченко А.А., Петренко О.П., Орлова В.О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Scientific horizons. 2020, Vol. 23, No. 9. P. 68-77 URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/author/v-o-orlova>

54. Шевченко А.А., Петренко О.П., Орлова В.О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Scientific horizons. 2020, Vol. 23, No. 9. Pp. 68-77 URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/author/v-o-orlova> (SCOPUS)

55. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. Антикризове управління: навчальний посібник. ТОВ «ВРА «Епіцентр»», 2013. 252 с.

56. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*, (42), 2014. С. 167-175.

57. Юрик Н., Дужак О. Антикризове управління підприємством. *Матеріали Четвертої Міжнародної науковопрактичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича* (Тернопіль, 27 березня 2015 року), Тернопіль, 2015. С. 104.

Додатки