

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

В УМОВАХ ВІЙНИ

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ольга ЄВТУШОК

Рецензент: д.е.н., професор кафедри

обліку і оподаткування Одеського

державного аграрного університету

Ірина ТОПАЛОВА

Виконав здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

заочної форми навчання освітньо-

професійної програми «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Юлія Савельєва

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне*

джерело _____ Юлія Савельєва

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

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

Юлії САВЕЛЬЄВОЇ

1. Тема роботи: *«Антикризове управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни»*; керівник роботи: к.е.н., доцент Ольга ЄВТУШОК затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.

2. Строк подання студенткою кваліфікаційної роботи «03» червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси антикризового управління підприємством в умовах війни на базі ТОВ «Делта Вілмар Україна».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності антикризового управління підприємством в умовах війни.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– висвітлити сутність та функції антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання;

– розглянути підходи вчених щодо змісту та значення антикризового управління підприємством в умовах війни;

– узагальнити методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління підприємством.

5.2. Аналітичний розділ:

– дослідити макроекономічні умови функціонування підприємств та їх вплив на антикризове управління в умовах війни;

– провести оцінку організаційно-економічної діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

– здійснити аналіз ефективності антикризового управління підприємством в умовах війни.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- здійснити обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна»;*
- сформувати структуру управління проектом впровадження ERP-системи в систему бюджетування та контролінгу підприємства;*
- обґрунтувати грошові потоки та ефективність запропонованого проекту.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Наукові підходи до розуміння антикризового управління підприємством;

Наукові підходи до визначення функцій антикризового управління підприємством;

Показники ефективності антикризового управління підприємством.

6.2. До аналітичного розділу:

Основні макроекономічні показники розвитку економіки України;

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

Структура управління ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

Виробничі ресурси та результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна»;

Оцінка ефективності антикризового управління підприємством.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Діаграма Гантта проекту;

Матриця RACI реалізації проекту;

Бюджет проекту;

Грошові потоки та ефективність проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *наукові статті з основних питань антикризового управління підприємствами в умовах війни, підручники та навчальні посібники, річна фінансова та оперативна звітність ТОВ «Делта Вілмар Україна», матеріали системи YouControl, нормативно-правова база з питань антикризового управління підприємствами, дані менеджменту підприємства, результати власних спостережень автора.*

8. Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	03.06.26	0,1	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	4.06.26– 10.06.26	0	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.26 – 14.06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	15.06.26– 18.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	18.06.26 – 22.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Юлія САВЕЛЬЄВА

Наукова керівниця: _____ Ольга ЄВТУШОК

Гарант ОП: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Савельєва Ю. С. Антикризове управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням цін на енергоносії та посиленням фінансових ризиків. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, яке забезпечує своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Особливої актуальності питання антикризового управління набувають для підприємств олійно-жирової галузі, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності експортних поставок, забезпечення сировиною, енергетичними ресурсами та ефективності логістичних процесів. Одним із провідних підприємств галузі є ТОВ ТОВ «Делта Вілмар Україна», яке функціонує в умовах значного впливу воєнних ризиків, валютних коливань, інфляційних процесів та логістичних обмежень. Це обумовлює необхідність формування дієвої системи антикризового управління та визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам антикризового управління підприємствами присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: І. В. Кривов'язюк, Н. В. Левковець, С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько, Н. С. Носань, О. В. Борисенко, Т. В. Назаренко, В. В. Нестеренко, Н. Ю. Мариненко та інші. Разом із тим потребують подальшого дослідження питання вдосконалення системи антикризового управління підприємствами в умовах війни та нестабільного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану;
- розглянути підходи вчених щодо змісту та значення антикризового управління в сучасних умовах господарювання;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Делта Вілмар Україна»;
- провести аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

- здійснити оцінку фінансового стану та результативності діяльності підприємства;
- провести SWOT-аналіз та визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємством;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни.

Поглиблені дослідження здійснювалися на базі ТОВ «Делта Вілмар Україна».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів антикризового управління підприємством. У роботі використано абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний, трендовий, структурний методи аналізу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, BCG-аналіз, графічний і табличний методи, а також розрахунково-конструктивний метод.

Зміст роботи. У першому розділі досліджено теоретичні основи антикризового управління підприємством, розкрито його сутність, принципи та значення, охарактеризовано особливості антикризового управління в умовах воєнного стану та узагальнено методичні підходи щодо оцінки його ефективності.

У другому розділі проведено аналіз системи антикризового управління ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», досліджено макроекономічні умови функціонування підприємства, надано організаційно-економічну характеристику та здійснено оцінку ефективності антикризового управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення антикризового управління підприємством, сформовано стратегічні орієнтири розвитку, запропоновано заходи щодо фінансової стабілізації та управління ризиками, а також розроблено рекомендації щодо впровадження ERP-системи в систему бюджетування та контролінгу підприємства.

Джерелами інформації слугували наукові статті з проблематики антикризового управління, підручники та навчальні посібники, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Делта Вілмар Україна», матеріали системи YouControl, офіційні ін ТОВ «Делта Вілмар Україна» формаційні ресурси та результати власних досліджень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства, удосконалення системи управління ризиками, бюджетування та контролінгу, а також забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи представлений на 82 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць та 8 рисунків. Бібліографічний список використаних джерел налічує 65 найменувань.

Ключові слова: антикризове управління, воєнний стан, криза, фінансова стійкість, ризики, фінансова стабілізація, управління ризиками, бюджетування, контролінг, ERP-система, ефективність підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, принципи та значення антикризового управління підприємством	7
1.2. Особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління підприємством	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	22
2.1. Макроекономічні умови функціонування та їх вплив на антикризове управління підприємством	22
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ	49
3.1. Формування стратегічних орієнтирів антикризового управління підприємством	49
3.2. Удосконалення системи фінансової стабілізації та управління ризиками	53
3.3. Обґрунтування впровадження ERP-системи в системі бюджетування та контролінгу підприємства	64
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням цін на енергоресурси та посиленням фінансових ризиків. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, яке забезпечує своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, переглядати підходи до управління ризиками, диверсифікувати ринки збуту та удосконалювати механізми прийняття управлінських рішень. Особливо гостро зазначені проблеми проявляються у діяльності підприємств агропромислового комплексу та олійно-жирової галузі, функціонування яких значною мірою залежить від стабільності експортних поставок, забезпечення сировиною, енергетичними ресурсами та ефективності логістичних процесів.

Одним із провідних підприємств олійно-жирової галузі України є ТОВ «Делта Вілмар Україна», яке здійснює виробництво та реалізацію олійно-жирової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Підприємство функціонує в умовах значного впливу воєнних ризиків, валютних коливань, інфляційних процесів та логістичних обмежень, що потребує формування дієвої системи антикризового управління. Саме тому дослідження особливостей антикризового управління підприємством в умовах війни є важливим для забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку, що засвідчує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам антикризового управління підприємствами присвячені публікації численних науковців і практиків,

зокрема таких як: М. І. Копитко та О. М. Левченко [1]; Н. С. Носань [2]; С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько [3]; І. В. Кривов'язюк [4; 11; 12]; Н. В. Левковець [5; 38]; О. В. Борисенко та Т. В. Назаренко [6]; В. В. Нестеренко [7]; Н. Ю. Мариненко [10; 44]; А. О. Черчата, У. Я. Андрусів та Ю. В. Орловська [21]; М. Б. Найчук-Хрущ та Т. І. Щур [22]; Л. О. Чорна та Н. Жукова [52]; Н. О. Міщанін [54] та багатьох інших. Віддаючи належне існуючим напрацюванням та дослідженням, вважаємо за необхідне спрямувати увагу на вирішення питань практичного характеру щодо вдосконалення антикризового управління підприємствами в умовах війни та нестабільного зовнішнього середовища.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану;
- розглянути підходи вчених щодо змісту та значення антикризового управління в сучасних умовах господарювання;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Делта Вілмар Україна»;
- провести аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- здійснити оцінку фінансового стану та результативності діяльності підприємства;
- провести SWOT-аналіз та визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи антикризового

управління підприємством;

– оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни.

Поглиблені дослідження здійснювалися на базі ТОВ «Дельта Вілмар Україна».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів антикризового управління підприємством. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності, принципів та функцій антикризового управління підприємством); монографічний (при узагальненні теоретичних і методичних підходів до антикризового управління); економіко-статистичний (при аналізі фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна»); трендового аналізу (при дослідженні тенденцій зміни основних показників діяльності підприємства); структурного аналізу (при оцінці структури активів, капіталу та зобов'язань підприємства); SWOT-аналізу (при оцінці сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища); PESTEL-аналізу (при дослідженні факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства); BCG-аналізу (при оцінці товарного портфеля підприємства); графічного та табличного методів (для наочного представлення результатів дослідження); розрахунково-конструктивного методу (при визначенні ефективності запропонованих заходів та прогнозуванні результатів їх впровадження).

Джерелами інформації служили наукові статті з основних питань антикризового управління підприємствами, підручники та навчальні посібники, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні

матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Делта Вілмар Україна», матеріали інформаційно-аналітичної системи YouControl, офіційні інформаційні ресурси та результати власних досліджень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах війни. Положення і висновки роботи можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками, зміцнення фінансової стійкості, удосконалення системи контролінгу та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи представлений на 82 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць та 8 рисунків. Бібліографічний список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, принципи та значення антикризового управління підприємством

У сучасних умовах функціонування національної економіки діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, нестабільності та ризику. Посилення кризових явищ, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів, зниження платоспроможності споживачів, а також негативний вплив воєнного стану суттєво ускладнюють процес забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, забезпечувати фінансову стійкість підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність [11, с. 154].

Сучасний розвиток економічних відносин свідчить про те, що кризові явища мають системний характер і можуть виникати на будь-якому етапі функціонування підприємства. Саме тому проблема формування ефективного механізму антикризового управління є однією з ключових у системі сучасного менеджменту. В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства повинні не лише реагувати на кризові явища, а й формувати превентивні механізми їх попередження. У наукових дослідженнях зазначається, що ефективне антикризове управління базується на системному підході до управління ризиками, постійному моніторингу зовнішнього середовища та своєчасному прийнятті управлінських рішень [15, с. 87].

Поняття «антикризове управління» у сучасній економічній літературі трактується по-різному, що пов'язано зі складністю та багатогранністю даної

категорії. Більшість науковців визначають антикризове управління як систему взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на попередження кризових ситуацій, мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення стабільного функціонування підприємства [12, с. 282]. Водночас окремі дослідники наголошують, що антикризове управління слід розглядати не лише як інструмент подолання кризових явищ, а і як важливий елемент стратегічного управління підприємством, орієнтований на довгостроковий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища [16, с. 44].

В умовах воєнного стану питання антикризового управління набувають особливого значення. Воєнні дії спричинили значні зміни у функціонуванні підприємств, зокрема порушення виробничих процесів, втрату ринків збуту, скорочення інвестиційної активності та зростання витрат на забезпечення безперервності діяльності. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових економічних реалій, що потребує застосування сучасних методів кризового реагування, стратегічного планування та управління ризиками [11, с. 155].

Кривов'язюк І. В. підкреслює, що в умовах війни традиційні підходи до управління підприємством поступово втрачають свою ефективність, оскільки сучасні кризові явища характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкістю поширення та значним масштабом негативного впливу. Саме тому система антикризового управління повинна ґрунтуватися на використанні сучасних інструментів фінансової діагностики, прогнозування ризиків, цифрових технологій та механізмів оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища [13, с. 318].

Сутність антикризового управління полягає у формуванні такої системи управління підприємством, яка забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінювання рівня ризиків, запобігання виникненню кризових ситуацій та створення умов для стабільного функціонування підприємства. Водночас антикризове управління спрямоване не лише на подолання наслідків кризових

явищ, а й на формування передумов для подальшого розвитку підприємства підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій [17, с. 203].

Важливим аспектом антикризового управління є його орієнтація на забезпечення економічної безпеки підприємства. У сучасних умовах економічна безпека виступає одним із ключових факторів стабільності функціонування суб'єкта господарювання, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити фінансову стійкість та підтримати ефективність господарської діяльності. У науковій літературі наголошується, що антикризове управління та економічна безпека підприємства є взаємопов'язаними категоріями, оскільки ефективна система управління кризовими процесами сприяє зміцненню загального рівня захищеності підприємства [18, с. 96].

Особливого значення в системі антикризового управління набувають його принципи, які визначають основні засади реалізації управлінських рішень та формують загальну концепцію кризового реагування. До основних принципів антикризового управління належать:

- принцип системності;
- принцип адаптивності;
- принцип оперативності реагування;
- принцип безперервного моніторингу;
- принцип комплексності управлінських рішень;
- принцип економічної ефективності;
- принцип стратегічної спрямованості [12, с. 283].

Принцип системності передбачає комплексний підхід до управління підприємством із врахуванням взаємозв'язку між усіма елементами його діяльності. Реалізація даного принципу забезпечує координацію управлінських рішень у сфері фінансів, виробництва, логістики, маркетингу та кадрової політики. Принцип адаптивності полягає у здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовувати

власну діяльність до нових умов функціонування. Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип оперативності реагування, оскільки своєчасне прийняття управлінських рішень дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ та запобігти погіршенню фінансового стану підприємства [14, с. 31].

Важливим елементом системи антикризового управління є постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Саме систематичний аналіз фінансово-економічних показників дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризових процесів, оцінювати рівень ризиків та формувати ефективні управлінські рішення щодо стабілізації діяльності підприємства. У сучасних дослідженнях зазначається, що особливу увагу необхідно приділяти оцінці ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [14, с. 32].

Крім того, антикризове управління передбачає використання сучасних методів стратегічного менеджменту, фінансового планування, контролінгу та ризик-менеджменту. В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ, які забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень і підвищують ефективність функціонування підприємства [19, с. 58].

Для більш детального відображення основних складових антикризового управління доцільно розглянути структуру системи антикризового управління підприємством. Вона відображає взаємозв'язок ключових елементів, що забезпечують своєчасне виявлення кризових явищ та розроблення ефективних заходів реагування. Ефективне функціонування такої системи сприяє мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечує стабільність діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Крім того, комплексний підхід до антикризового управління дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підвищувати рівень

економічної безпеки підприємства. Структуру системи антикризового управління підприємством подано на рис. 1.1.

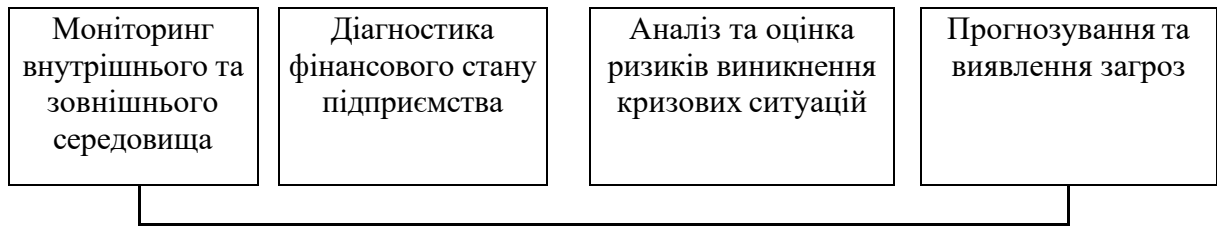


Рисунок 1.1 – Основні елементи системи антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 4; 12].

Отже, антикризове управління є важливою складовою сучасної системи менеджменту підприємства, яка спрямована на забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання, попередження кризових явищ та мінімізацію їх негативних наслідків. В умовах нестабільності економічного середовища та воєнного стану ефективна система антикризового управління забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримання фінансової стійкості, збереження конкурентних переваг та створення передумов для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

1.2. Особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану

В умовах сучасних економічних трансформацій та воєнного стану функціонування підприємств супроводжується значним рівнем ризиків, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Воєнні дії спричинили суттєве погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсного забезпечення, втрату виробничих потужностей та скорочення обсягів реалізації продукції. За таких умов підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів, що обумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління [20].

Масштабність кризових процесів у період воєнного стану зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємством. У сучасних умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно оцінювати рівень загроз, своєчасно приймати управлінські рішення та забезпечувати адаптацію підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Сучасне антикризове управління в умовах війни розглядається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативного впливу та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Особливістю сучасного кризового менеджменту є необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, прийняття оперативних управлінських рішень та впровадження адаптивних механізмів управління [21].

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування комплексної системи управління, здатної забезпечити стійкість підприємства в умовах постійних змін та підвищеного рівня небезпеки. Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та здатності керівництва координувати всі напрями управління в єдиній системі реагування на кризові явища.

Науковці зазначають, що в умовах воєнного стану кризові явища мають системний характер та охоплюють фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну й логістичну сфери діяльності підприємства. Саме тому ефективне антикризове управління повинно базуватися на системному підході до управління ризиками, постійному моніторингу зовнішнього середовища та використанні сучасних методів стратегічного управління [23].

За таких умов фінансовий аспект діяльності підприємства стає одним із ключових елементів системи антикризового управління. Саме здатність підприємства підтримувати належний рівень ліквідності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та ефективно використовувати наявні

ресурси визначає можливість його стабільного функціонування в кризових умовах.

Важливим напрямом антикризового управління є забезпечення фінансової стійкості підприємства. В умовах війни підприємства стикаються зі зниженням платоспроможності споживачів, нестачею обігових коштів, збільшенням витрат на логістику та енергетичне забезпечення. У зв'язку з цим особливого значення набуває фінансова діагностика, яка дозволяє своєчасно оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, виявити ознаки кризових процесів та визначити напрями стабілізації діяльності [24].

Для забезпечення ефективності антикризового управління підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливу увагу необхідно приділяти оцінці ризиків, пов'язаних із порушенням постачання сировини, зміною ринкової кон'юнктури, нестабільністю валютного курсу, інфляційними процесами та зростанням витрат виробництва. Важливим елементом антикризового управління є також формування резервних фондів та пошук альтернативних джерел фінансування.

В умовах воєнного стану зростає роль управління персоналом, оскільки мобілізація, трудова міграція, психологічне навантаження та дефіцит кадрів негативно впливають на діяльність підприємств. Тому особливого значення набувають сучасні методи мотивації, забезпечення безпечних умов праці та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [25].

Важливим напрямом антикризового управління є використання цифрових технологій та автоматизованих систем, які підвищують оперативність прийняття рішень і забезпечують безперервність діяльності підприємства.

Ключовим елементом антикризового управління виступає формування адаптивної стратегії розвитку, що передбачає зміну каналів постачання, освоєння нових ринків збуту та адаптацію виробничих процесів до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу оперативно реагувати на кризові виклики та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Основні напрями реалізації антикризового управління в умовах воєнного стану узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні напрями антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану

Напрямок управління	Основна характеристика
Фінансове управління	Контроль ліквідності, оптимізація витрат, формування резервів
Управління ризиками	Моніторинг загроз і мінімізація ризиків
Управління персоналом	Забезпечення мотивації та підтримки працівників
Логістичне управління	Пошук альтернативних каналів постачання та збуту
Стратегічне управління	Формування адаптивної стратегії розвитку
Цифровізація управління	Використання сучасних інформаційних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі [20–25].

Отже, ефективність антикризового управління в умовах воєнного стану значною мірою визначається комплексністю та своєчасністю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах високого рівня невизначеності та ризику. Воєнні дії суттєво впливають на всі аспекти господарської діяльності суб'єктів підприємництва, спричиняючи порушення логістичних ланцюгів, скорочення ринків збуту, дефіцит ресурсів, зростання виробничих витрат, нестачу трудових ресурсів та ускладнення доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, переглядати стратегічні та оперативні цілі, а також впроваджувати нові підходи до управління.

Важливою складовою антикризового управління є своєчасне виявлення потенційних загроз і ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Його ефективна реалізація сприяє збереженню безперервності діяльності, підвищенню адаптивності до зовнішніх викликів та мінімізації негативних наслідків

кризових явищ. Для більш наочного відображення основних елементів і напрямів реалізації антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану їх представлено у вигляді схеми на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Основні елементи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [13; 20; 22].

Важливим етапом антикризового управління є реалізація заходів щодо відновлення діяльності підприємства після кризових явищ. Підприємства повинні здійснювати оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень, аналізувати причини виникнення кризових ситуацій та формувати механізми запобігання подібним ризикам у майбутньому. Водночас ефективне антикризове управління повинно бути орієнтоване не лише на подолання поточних проблем, а й на формування стратегічних передумов для подальшого розвитку підприємства.

Отже, антикризове управління в умовах воєнного стану є складною системою управлінських заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримання ефективності господарської діяльності. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на кризові явища, використовувати сучасні методи управління та забезпечувати гнучкість системи менеджменту.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління підприємством

В умовах зростання економічної нестабільності та посилення впливу воєнних ризиків особливої актуальності набуває оцінка

ефективності антикризового управління підприємством. Своєчасне виявлення кризових тенденцій, визначення рівня фінансової стійкості та аналіз результативності управлінських рішень дозволяють забезпечити стабільність функціонування підприємства й мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Сучасна система антикризового управління повинна ґрунтуватися не лише на оперативному реагуванні на кризові явища, а й на постійному моніторингу показників діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливого значення набувають методичні підходи щодо оцінки ефективності антикризового управління, які забезпечують можливість комплексного аналізу фінансового стану, рівня ризиків та результативності управлінських заходів [20].

Важливість застосування таких підходів обумовлена необхідністю отримання об'єктивної інформації про рівень ефективності функціонування підприємства в кризових умовах. Саме комплексний характер оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, визначати рівень впливу ризиків та формувати ефективні напрями

вдосконалення системи антикризового управління.

Науковці зазначають, що оцінка ефективності антикризового управління повинна базуватися на системному підході, який передбачає використання фінансових та нефінансових показників, методів діагностики кризових явищ, прогнозування ризиків та оцінювання результативності управлінських рішень [20].

В умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінки діяльності підприємства потребують удосконалення, оскільки кризові явища мають комплексний характер та охоплюють фінансову, виробничу, кадрову, логістичну та інформаційну сфери діяльності підприємства. Саме тому сучасна система оцінювання ефективності антикризового управління повинна бути адаптивною, комплексною та орієнтованою на своєчасне виявлення потенційних загроз.

Одним із найбільш поширених методичних підходів є фінансовий аналіз діяльності підприємства. Даний підхід передбачає оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства. Саме фінансові показники дозволяють визначити рівень кризового стану підприємства та оцінити ефективність управлінських рішень щодо стабілізації його діяльності [22].

Важливим елементом оцінювання ефективності антикризового управління є використання моделей прогнозування банкрутства, зокрема моделей Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Бівера та Терещенка. Їх застосування дозволяє оцінити ризик виникнення кризових явищ і неплатоспроможності підприємства.

Для оцінювання ефективності антикризового управління використовують методи фінансового аналізу, прогнозування, SWOT-аналізу та сценарного моделювання, які дають змогу своєчасно виявляти потенційні загрози. Водночас важливого значення набувають не лише фінансові, а й нефінансові показники, що характеризують якість управління, кадрову стабільність та рівень цифровізації підприємства [22].

Для більш детального відображення основних методичних підходів щодо оцінки ефективності антикризового управління доцільно узагальнити їх у вигляді табл.1.2

Таблиця 1.2 – Методологічні підходи до оцінки ефективності антикризового управління підприємством

Методичний підхід	Основні компоненти	Інструменти оцінювання	Очікувані результати
Системний підхід	Комплексна оцінка діяльності підприємства	Системний аналіз, інтегральні показники, багаторівневі моделі	Визначення рівня кризовості та взаємозалежності факторів
Індикативний підхід	Фінансові, виробничі, кадрові індикатори	Порогові значення, рейтингові оцінки, нормативні коефіцієнти	Виявлення критичних відхилень у діяльності підприємства
Фінансова діагностика	Ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість	Фінансові коефіцієнти, аналіз балансу, аналіз грошових потоків	Оцінка платоспроможності та ризику банкрутства
Прогнозний підхід	Оцінка ймовірності кризових явищ	Моделі Альтмана, Бівера, Таффлера, Терещенка	Прогнозування фінансової нестабільності
Ризик-орієнтований підхід	Внутрішні та зовнішні ризики діяльності	SWOT-аналіз, сценарне моделювання, експертні оцінки	Формування превентивних антикризових заходів
Комплексний підхід	Поєднання фінансових і нефінансових критеріїв	Інтегральна оцінка, моніторинг, аналітичні моделі	Підвищення ефективності системи антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі наукових праць [14; 20; 22].

Комплексне використання наведених методичних підходів дозволяє забезпечити більш об'єктивне оцінювання ефективності антикризового управління підприємством. На відміну від традиційного фінансового аналізу, сучасні підходи передбачають інтеграцію фінансових, організаційних, кадрових та стратегічних показників, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень стійкості підприємства до кризових явищ.

Особливої актуальності набуває застосування системного та ризик-орієнтованого підходів в умовах воєнного стану та нестабільності економічного середовища. Вони забезпечують можливість не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати потенційні загрози, формувати сценарії розвитку кризових ситуацій та розробляти превентивні управлінські рішення.

Важливим елементом оцінювання ефективності антикризового управління є фінансова діагностика підприємства, яка базується на аналізі показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Саме ці показники дозволяють визначити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та оцінити ефективність антикризових заходів [14].

Крім фінансових критеріїв, сучасні дослідники акцентують увагу на необхідності використання нефінансових показників оцінювання, серед яких важливе місце займають рівень цифровізації управління, кадрова стабільність, ефективність логістичних процесів, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень організаційної адаптивності підприємства. У сукупності це дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стабілізацію діяльності підприємства в кризових умовах.

Таким чином, оцінка ефективності антикризового управління повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує фінансову діагностику, прогнозування кризових явищ, аналіз ризиків та оцінювання результативності управлінських рішень. Це створює підґрунтя для своєчасного реагування на кризові ситуації та забезпечення довгострокової стабільності розвитку підприємства. Крім того, систематичний моніторинг ключових показників діяльності дає змогу виявляти потенційні загрози на ранніх етапах їх виникнення. Ефективне антикризове управління сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Для більш наочного відображення системи оцінки ефективності

антикризового управління підприємством доцільно представити її у вигляді схеми у вигляді рис. 1.3



Рисунок 1.3 – Система оцінки ефективності антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [14; 17; 19; 22].

Важливого значення в сучасних умовах набуває використання цифрових аналітичних систем та автоматизованих інструментів моніторингу діяльності підприємства, що забезпечують своєчасне виявлення кризових явищ, оцінювання ризиків, підтримання фінансової стійкості підприємства та підвищують оперативність і обґрунтованість управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Макроекономічні умови функціонування та їх вплив на антикризове управління підприємством

Попри поступову адаптацію економіки до кризових умов, темпи її відновлення залишаються стриманими через збереження безпекових ризиків. Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають інфляційні процеси та валютні коливання. Зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги призводить до підвищення собівартості продукції та ускладнює процес фінансового планування [24,30]. Девальвація національної валюти, у свою чергу, збільшує витрати на імпортні ресурси та посилює фінансові ризики підприємств, особливо тих, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність [23].

Незважаючи на позитивні тенденції, негативними чинниками залишаються скорочення інвестиційної активності, енергетична нестабільність та логістичні обмеження, які стримують розвиток підприємств. Для оцінки загального стану економіки та умов функціонування суб'єктів господарювання розглянемо основні макроекономічні показники України за 2021–2025 рр., наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні макроекономічні показники України у 2021– 2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Реальний ВВП, % до попереднього року	3,4	-29,2	5,3	2,9	2,1–3,1
Інфляція, %	10,0	26,6	5,1	12,0	8,7–9,7
Середній курс грн/дол. США	27,3	36,6	36,6	39,5	41,0
Експорт товарів, млрд дол. США	68,1	44,1	36,2	41,9	55,1
Імпорт товарів, млрд дол. США	72,8	55,3	63,5	70,1	74,0

Джерело: сформовано автором на основі [25,26,27].

Аналіз наведених показників свідчить про суттєвий вплив

макроекономічної нестабільності на функціонування підприємств України.

Найбільший негативний вплив мають інфляційні процеси, валютні коливання, логістичні обмеження та скорочення зовнішньоекономічної активності. Для наочності динаміку основних макроекономічних показників України у 2021–2025 рр. подано на рис. 2.1.

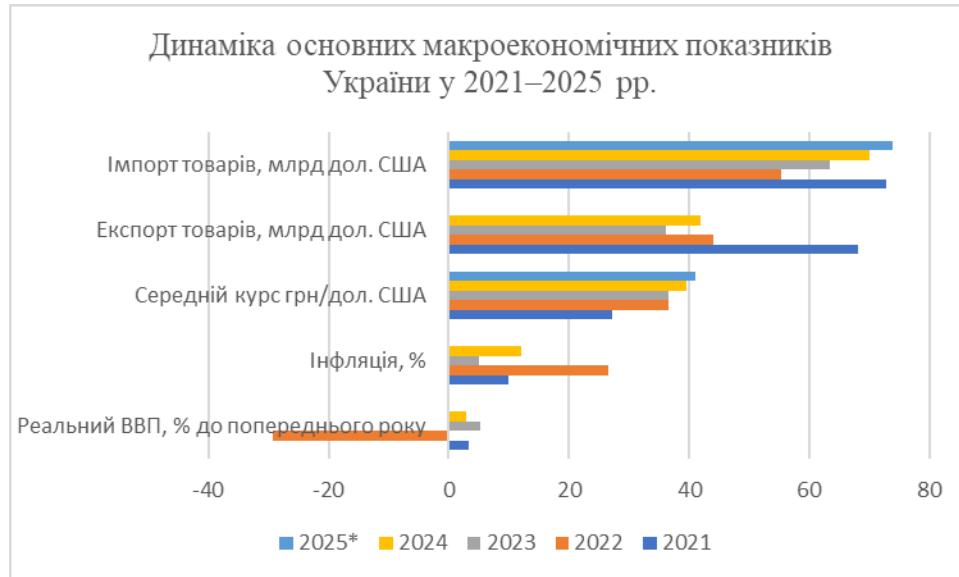


Рисунок 2.1– Динаміка макроекономічних показників України у 2021– 2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [23–27].

Макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання та логістичні обмеження суттєво впливають на діяльність підприємств агропромислового сектору. Особливо гостро ці ризики проявляються в олійно-жировій галузі, діяльність якої значною мірою залежить від стабільності експортних поставок, енергозабезпечення та безперервності логістичних процесів.

Додатковими факторами ризику є зростання вартості сировини, паливно-енергетичних ресурсів і транспортних послуг, що призводить до збільшення собівартості продукції. Важливим викликом залишається також дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами та мобілізацією населення. Підприємства змушені адаптувати виробничі та логістичні процеси до умов воєнного стану, що потребує додаткових фінансових витрат. Нестабільність зовнішніх ринків і зміни кон'юнктури світової торгівлі також

впливають на обсяги реалізації продукції та фінансові результати діяльності. У цих умовах особливого значення набуває ефективне антикризове управління та своєчасне реагування на зовнішні загрози.

Основні воєнні ризики для підприємств агропромислового та олійно-жирового сектору наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні воєнні ризики для підприємств агропромислового та олійно-жирового сектору

Воєнний ризик	Прояв впливу	Наслідки для підприємств
Блокування морських портів	Ускладнення експорту продукції	Зниження обсягів реалізації
Логістичні обмеження	Зростання транспортних витрат	Підвищення собівартості
Енергетична криза	Перебої електропостачання	Зниження обсягів виробництва
Дефіцит сировини	Порушення постачання	Нестабільність виробничих процесів
Кадровий дефіцит	Скорочення трудових ресурсів	Зниження продуктивності праці
Валютні ризики	Коливання валютного курсу	Зростання фінансових ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [27,28,29,30].

Морська логістика має важливе значення для підприємств олійно-жирового сектору, діяльність яких орієнтована на зовнішні ринки збуту. Порушення експортних маршрутів негативно впливає на виробничу, фінансову та логістичну діяльність підприємств.

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є одним із провідних підприємств олійно-жирової галузі України, діяльність якого орієнтована на виробництво та експорт рослинних олій. Підприємство входить до групи Wilmar International та розташоване поблизу порту «Південний».

Функціонування підприємства залежить від стабільності зовнішніх ринків, морської логістики та світових цін на агропродукцію [31]. Блокування морських портів, валютні коливання та зростання транспортних витрат негативно впливають на експортну діяльність і фінансові результати підприємства [32].

Енергетична нестабільність та зростання вартості енергоносіїв призводять до підвищення собівартості продукції та збільшення витрат підприємства. У зв'язку з цим важливим є дослідження факторів зовнішнього

середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Основні фактори зовнішнього середовища функціонування підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фактори зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Фактор зовнішнього середовища	Характер впливу	Наслідки для підприємства
Світові ціни на олію та агропродукцію	Коливання цін на міжнародних ринках	Зміна рівня прибутковості
Валютні коливання	Девальвація гривні	Зростання витрат та валютних ризиків
Логістичні ризики	Порушення морських перевезень	Ускладнення експорту продукції
Енергетична нестабільність	Перебої електропостачання	Зростання виробничих витрат
Воєнні ризики	Руйнування інфраструктури	Зниження ефективності діяльності
Залежність від зовнішніх ринків	Зміна світового попиту	Коливання обсягів реалізації

Джерело: сформовано автором на основі [30,31,32].

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» функціонує в умовах значної залежності від світової ринкової кон'юнктури, зовнішньоекономічної діяльності та логістичної інфраструктури. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають валютні, логістичні, енергетичні та фінансові ризики, що призводять до зростання витрат, ускладнення експортної діяльності та зниження рівня прогнозованості господарських результатів.

Крім того, на ефективність функціонування підприємства впливають зміни державного регулювання, податкової політики, екологічних вимог та соціально-демографічних тенденцій. Важливого значення набувають також технологічні чинники, пов'язані з впровадженням інновацій, цифровізацією виробничих процесів і модернізацією обладнання. Комплексний аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для подальшого розвитку підприємства.

Для систематизації факторів зовнішнього середовища та оцінки їх впливу на діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» доцільно провести PESTEL-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PESTEL-аналіз ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Опис фактора	Вплив фактора на підприємство	Оцінка експертів					Середня ймовірність	Характер впливу	Відносний вплив
		1	2	3	4	5			
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Воєнний стан та його вплив на експортно-орієнтоване виробництво	5	5	5	5	5	5	5,00	-1	1,0
Державна підтримка агропромислового сектору та експорту	4	4	4	4	4	4	4,00	+1	0,8
Обмеження роботи морських портів та експортної логістики	5	5	4	5	5	5	4,80	-1	1,0
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція та девальвація гривні	5	5	4	5	5	4	4,60	-1	0,9
Зростання цін на енергоносії та логістику	5	5	5	4	5	5	4,80	-1	1,0
Валютні коливання при здійсненні експортних операцій	4	5	4	5	4	5	4,60	-1	0,9
Доступність кредитних ресурсів та міжнародного фінансування	3	4	3	4	4	4	3,80	+1	0,7
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ									
Міграція населення та дефіцит трудових ресурсів	4	4	4	3	4	4	3,80	-1	0,8
Попит на продукцію олійно-жирового сектору	3	4	3	4	3	4	3,60	+1	0,7
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Використання сучасних технологій переробки сировини	4	5	4	5	5	4	4,60	+1	0,9
Автоматизація та цифровізація управлінських процесів	4	5	5	4	5	5	4,80	+1	1,0
ПРАВОВІ ФАКТОРИ									
Податкове навантаження на підприємства агропромислового сектору	4	4	4	4	4	4	4,00	-1	0,8
Зміни митного та експортного законодавства	4	5	4	5	4	5	4,60	-1	0,9
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Енергетична нестабільність та ризики перебоїв електропостачання	5	5	5	5	5	5	5,00	-1	1,0
Виконання екологічних стандартів ЄС	3	4	3	4	4	3	3,60	+1	0,7

Джерело: складено автором на основі [23–31; 33; 35; 62–65].

Отже, результати PESTEL-аналізу свідчать про високий рівень залежності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» від зовнішніх економічних, логістичних та енергетичних факторів. Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства мають воєнні ризики, обмеження морської логістики, інфляційні процеси та зростання виробничих витрат. Водночас автоматизація виробництва та цифровізація управління формують додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Результати PESTEL-аналізу дозволяють виявити ключові загрози та можливості зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. На їх основі можна сформулювати стратегічні рішення, спрямовані на зниження рівня ризиків, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Основні стратегічні рішення в межах антикризового управління наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ				
Воєнний стан в Україні	-1,0	Критичний негативний вплив на олійножировий сектор через порушення логістики та експортних операцій	Високий ризик Порушення виробничих процесів та експорту продукції	Диверсифікація логістичних маршрутів, створення резервних потужностей, страхування активів, формування антикризових планів
Державна підтримка агропромислового сектору	+0,8	Позитивний вплив через державні програми підтримки експорту та агробізнесу	Можливість залучення державної та міжнародної підтримки	Участь у державних програмах підтримки, залучення грантового фінансування, моніторинг змін законодавства
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ				
Інфляція та девальвація гривні	-0,9	Зростання витрат на сировину, логістику та енергоносії	Підвищення собівартості продукції та валютних ризиків	Оптимізація витрат, валютне планування, диверсифікація постачальників
Зростання цін на енергоносії та логістику	-1,0	Підвищення собівартості виробництва по галузі	Зростання операційних витрат та ризиків перебоїв виробництва	Використання енергоощадних технологій, альтернативних джерел енергії

Продовження таблиці 2.5				
Валютні коливання при експортних операціях	-0,9	Нестабільність фінансових результатів підприємств-експортерів	Колівання експортної виручки та фінансової стійкості	Хеджування валютних ризиків, фінансове прогнозування, резервування коштів
Доступність кредитних ресурсів та міжнародного фінансування	+0,7	Можливість підтримки діяльності та модернізації виробництва	Можливість залучення інвестицій для розвитку підприємства	Пошук міжнародних програм фінансування, співпраця з банками та інвесторами
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ				
Міграція населення та дефіцит трудових ресурсів	-0,8	Скорочення кадрового потенціалу в галузі	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Автоматизація процесів, підвищення оплати праці, навчання персоналу
Попит на продукцію олійно-жирового сектору	+0,7	Стабільний попит на агропромислової продукцію	Можливість розширення обсягів реалізації	Розширення ринків збуту, розвиток маркетингової діяльності
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
Використання сучасних технологій переробки	+0,9	Підвищення продуктивності та якості продукції	Можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства	Інвестиції у модернізацію виробництва, впровадження сучасного обладнання
Автоматизація та цифровізація управління	+1,0	Оптимізація управлінських процесів у галузі	Підвищення ефективності управління та контролю	Розвиток цифрових систем управління
ПРАВОВІ ФАКТОРИ				
Податкове навантаження	-0,8	Зростання фінансового навантаження	Підвищення податкових витрат підприємства	Оптимізація податкового планування
Зміни митного та експортного законодавства	-0,9	Ускладнення зовнішньоекономічної діяльності	Ризики порушення експортних контрактів	Адаптація зовнішньоекономічної діяльності до змін законодавства
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
Енергетична нестабільність та перебої електропостачання	-1,0	Негативний вплив на безперервність виробництва	Ризик простоїв та скорочення виробництва	Підвищення енергетичної автономності, використання резервних джерел живлення
Виконання екологічних стандартів ЄС	+0,7	Розширення можливостей експорту продукції до країн ЄС	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку	Сертифікація виробництва, впровадження екологічних стандартів

Джерело: сформовано автором на основі результатів PESTEL-аналізу та джерел [22; 23; 31; 33].

На основі результатів PESTEL-аналізу встановлено, що діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» значною мірою залежить від впливу воєнних, логістичних, енергетичних та фінансових факторів зовнішнього середовища. Найбільш суттєвими ризиками для підприємства є воєнний стан, енергетична

нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання та обмеження морської логістики. Водночас важливими конкурентними перевагами залишаються автоматизація управління, використання сучасних технологій та можливість залучення міжнародного фінансування.

Для підвищення ефективності антикризового управління підприємству доцільно диверсифікувати логістичні маршрути, посилити фінансовий контроль, впроваджувати енергоощадні технології та розширювати цифровізацію управлінських процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості та адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є одним із провідних підприємств олійно-жирової галузі України, що спеціалізується на виробництві рослинних олій, жирів та продуктів їх переробки. Підприємство входить до складу міжнародної групи компаній Wilmar International Limited, штаб-квартира якої розташована у Сінгапурі [31]. Основні виробничі потужності підприємства розміщені в місті Південне Одеської області.

До структури ТОВ «Дельта Вілмар Україна» входять завод із переробки тропічних олій, завод із переробки олійних культур, а також комплекс із перевалки рослинних олій у морському порту «Південний». Потужності підприємства забезпечують переробку насіння соняшнику, сої та ріпаку із застосуванням сучасних технологій пресування, екстракції та рафінації [32]. Підприємство виробляє соняшникову олію, пальмову олію, маргарини, спеціалізовані жири, шрот та інші продукти переробки олійних культур.

Діяльність підприємства має виражену експортну орієнтацію. Значна частина продукції реалізується на зовнішніх ринках, зокрема до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Основними напрямками експорту є Румунія, Польща, Молдова, Індія, Китай, Туреччина та Єгипет [33]. Це зумовлює високу

залежність підприємства від світової ринкової кон'юнктури, валютних коливань та стабільності міжнародної логістики.

Відповідно до фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна», у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 15,36 млрд грн, що перевищує показник 2023 року на 38,7 %. Вартість активів підприємства на кінець 2024 року склала 10,9 млрд грн, а середньооблікова чисельність працівників — 644 особи [34]. У 2025 році вартість активів підприємства перевищила 11 млрд грн, що свідчить про збереження стабільної виробничої та експортної діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [35].

За даними аналітичної системи YouControl, основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Підприємство належить до категорії великих суб'єктів господарювання та є одним із ключових експортерів продукції олійно-жирової галузі України [31].

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» засноване у 2004 році та є одним із провідних підприємств олійно-жирової галузі України. Підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва рослинних олій, жирів та продуктів їх переробки. Засновником компанії є міжнародна група Wilmar International Limited, штаб-квартира якої розташована у Сінгапурі.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ — 33268860. Юридична адреса підприємства: 65481, Одеська область, м. Південне, вул. Індустріальна, буд.

6. Статутний капітал ТОВ «Дельта Вілмар Україна» становить 518,3 млн грн. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює оптову торгівлю харчовими оліями та жирами, транспортно-логістичну діяльність, складське господарство, маркетингові дослідження та консалтингові послуги [31].

До виробничої структури підприємства входять завод із переробки тропічних олій, завод із переробки олійних культур, а також комплекс із перевалки рослинних олій у морському порту «Південний». Виробничі потужності забезпечують переробку насіння соняшнику, ріпаку та сої із застосуванням сучасних технологій підготовки сировини, пресування, екстракції та рафінації.

Основними видами продукції підприємства є соняшникова олія, пальмова олія, маргарини, спеціалізовані рослинні жири, соєва та ріпакова олія. Побічними продуктами виробництва виступають соняшковий і соєвий шрот. Значна частина продукції підприємства реалізується на зовнішніх ринках. Основними напрямками експорту є країни Європи, Азії та Близького Сходу, зокрема Польща, Румунія, Індія, Китай, Туреччина та Єгипет [31].

Відповідно до фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна», у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 15,36 млрд грн, а вартість активів – 10,9 млрд грн. Середньооблікова чисельність працівників складала 644 особи [32]. У 2025 році активи підприємства зросли до 11,0 млрд грн, що свідчить про збереження стабільності його діяльності [32].

Органами управління підприємства є загальні збори учасників та генеральний директор, а банківське обслуговування здійснюють АТ «ІНГ Банк Україна» та АТ «ОТП Банк» [31].

Для оцінки ефективності діяльності підприємства проаналізуємо основні показники його фінансового стану та результати господарської діяльності за 2023–2025 рр., наведені в табл. 2.6. Проведений аналіз свідчить про зростання вартості активів ТОВ «Дельта Вілмар Україна» упродовж 2023–2025 рр. Вартість балансу підприємства збільшилася з 9 898 141 тис. грн у 2023 році до 11 007 063 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. У структурі активів спостерігається скорочення необоротних активів на 12,9 % та одночасне зростання оборотних активів на 30 %, що зумовлено збільшенням запасів і дебіторської

заборгованості. Власний капітал підприємства за аналізований період зменшився на 4,6 %, тоді як поточні зобов'язання зросли на 35,1 %, що свідчить про підвищення залежності від залучених коштів.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «Дельта Вілмар Україна» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Необоротні активи	4 338 609	3 971 205	3 780 419	-12,9
Оборотні активи	5 559 532	6 942 182	7 226 644	+30,0
Баланс	9 898 141	10 913 387	11 007 063	+11,2
Власний капітал	4 552 757	4 472 648	4 344 115	-4,6
Довгострокові зобов'язання	1 943 694	2 077 285	2 066 081	+6,3
Поточні зобов'язання	3 401 690	4 363 454	4 596 867	+35,1
Чистий дохід від реалізації	11 069 782	15 355 890	16 480 000	+48,9
Собівартість реалізованої продукції	9 119 278	13 724 327	14 910 000	+63,5
Валовий прибуток	1 950 504	1 631 563	1 570 000	-19,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 35].

Позитивною тенденцією є зростання чистого доходу від реалізації продукції, однак підвищення собівартості продукції спричинило скорочення валового прибутку підприємства. Загалом результати аналізу свідчать про збереження фінансового потенціалу ТОВ «Дельта Вілмар Україна», водночас підприємство потребує підвищення ефективності управління витратами та оптимізації структури капіталу.

Виробничий процес на ТОВ «Дельта Вілмар Україна» розпочинається у підготовчому цеху, де сировина проходить первинну обробку та набуває необхідних технологічних властивостей. Після цього вона надходить до виробничого цеху, в якому здійснюються основні стадії переробки – віджим та екстракція. Для окремих видів продукції, зокрема маргаринів, кремів на основі рослинних жирів та інших спеціалізованих виробів, передбачено додаткові етапи технологічної обробки, що включають змішування компонентів та проведення відповідних виробничих операцій.

На завершальному етапі готова продукція передається до фасувального цеху, після чого надходить до складських приміщень і відділу збуту для

подальшої реалізації. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

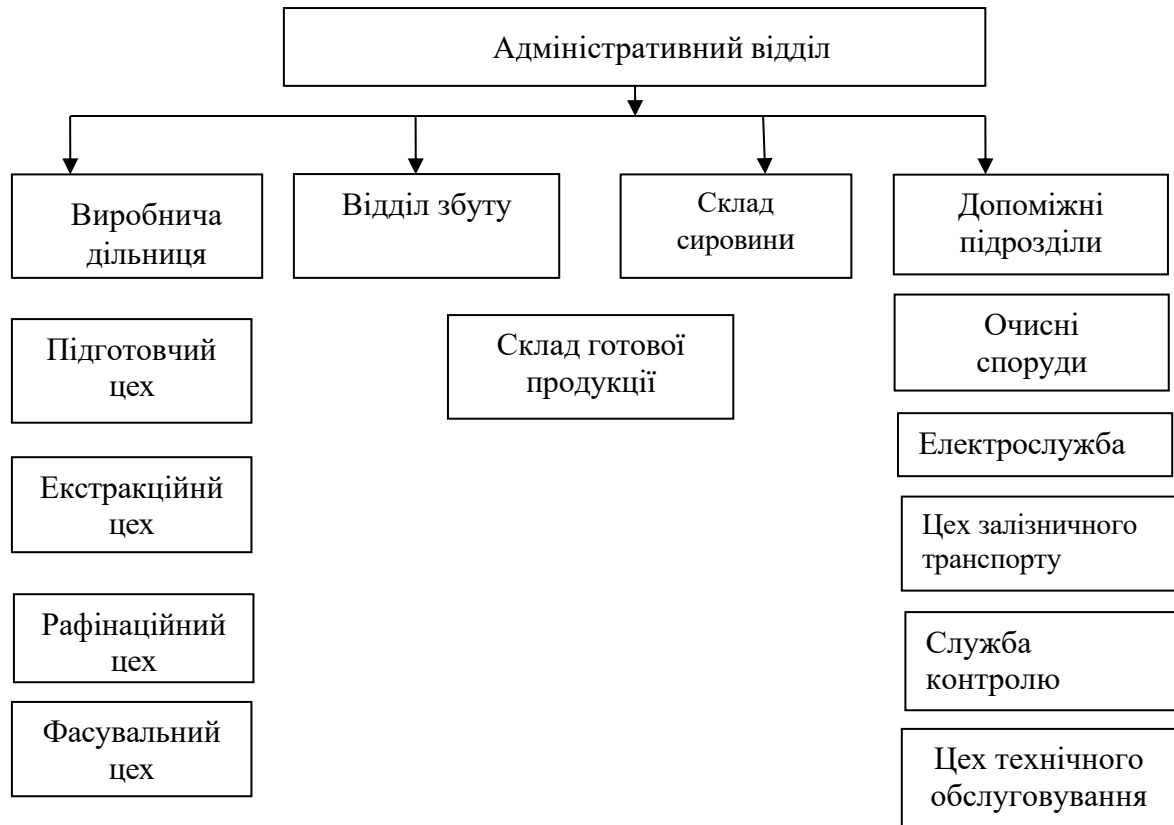


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури підприємства

Джерело: сформовано автором на основі інформації про діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 33; 34].

Умовно організаційну структуру виробництва ТОВ «Дельта Вілмар Україна» можна поділити на основні та допоміжні виробничі підрозділи.

До основних виробничих цехів належать:

- цех підготовки, який забезпечує приймання рослинної сировини (насіння соняшнику та сої), проведення контролю її якості, транспортування до складів та елеваторів, а також здійснення процесів очищення, сушіння або зволоження сировини перед подальшою переробкою;

- цех олійної екстракції, у якому здійснюється вилучення олії з рослинної сировини за допомогою пресового обладнання та екстракторів, а також очищення отриманої продукції та відокремлення шроту від жирової маси;

- виробничий цех, призначений для подальшої обробки напівфабрикатів та виготовлення продукції, що потребує додаткових технологічних операцій. У цеху використовуються змішувачі, пастеризаційне обладнання, резервуари та насосні системи;

- цех рафінації, де здійснюються процеси рафінації та дезодорації нерафінованої олії;

- цех фасування, який забезпечує розлив та пакування готової продукції, нанесення маркування та фірмової символіки на упаковку;

- склади сировини і готової продукції, що забезпечують формування запасів, належні умови зберігання та облік матеріальних ресурсів;

- адміністративний підрозділ, який здійснює управління підприємством та координацію виробничо-господарської діяльності;

- відділ збуту, діяльність якого спрямована на реалізацію продукції, пошук нових ринків збуту та клієнтів, а також проведення маркетингових заходів.

Окрім основних виробничих підрозділів, на підприємстві функціонують допоміжні служби, що забезпечують безперервність виробничого процесу та ефективне функціонування інфраструктури підприємства. До них належать:

- електрослужба, відповідальна за безперебійне постачання електроенергії та функціонування енергетичних систем;

- цех колійного транспорту, який забезпечує технічне обслуговування електровозів та організацію їх руху територією підприємства;

- автомобільний цех, що здійснює обслуговування автотранспортних засобів підприємства та контроль їх технічного стану;

- цех технологічного забезпечення, діяльність якого пов'язана з ремонтом, модернізацією виробничого обладнання та впровадженням інноваційних технологій;

- очисні споруди, призначені для очищення господарсько-побутових відходів;

– служба контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, яка забезпечує контроль технічних параметрів та автоматизацію виробничих процесів.

Таким чином, ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є великим промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві та переробці рослинних жирів. Підприємство має виражену експортну орієнтацію, що обумовлює його залежність від кон'юнктури світового ринку. Основними видами продукції є соняшникова та пальмова олія, а також супутні продукти їх переробки. Складна організаційна структура підприємства забезпечує ефективне функціонування виробництва та підтримку всіх етапів технологічного процесу.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством

Фінансовий стан підприємства є складною системою, що охоплює сукупність елементів фінансової діяльності та взаємозв'язків між ними [37]. Він формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності функціонування підприємства [17].

Основною метою фінансової діяльності підприємства є забезпечення безперервного функціонування та створення необхідних умов для досягнення стратегічних цілей розвитку [38]. Водночас фінансову діяльність доцільно розглядати окремо від виробничої, оскільки фінансові показники відображають результати господарських операцій відповідно до принципів бухгалтерського обліку [14].

Для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства використовується система фінансових показників, що характеризують співвідношення між окремими абсолютними показниками фінансової звітності. Важливе значення у процесі аналізу має баланс підприємства (звіт

про фінансовий стан), який відображає структуру активів і пасивів, а також джерела формування майна підприємства [17]. Аналіз балансу дає можливість оцінити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, його здатність виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, а також перспективи подальшого розвитку.

Активи підприємства поділяються на необоротні та оборотні. Необоротні активи використовуються протягом тривалого періоду та поступово переносять свою вартість на готову продукцію або послуги. До них належать основні засоби, нематеріальні активи та довгострокова дебіторська заборгованість. Оборотні активи беруть участь в одному операційному циклі та повністю переносять свою вартість на продукцію. До їх складу входять запаси, грошові кошти та поточна дебіторська заборгованість [17].

Пасиви підприємства характеризують джерела формування активів і включають власний капітал та зобов'язання. Власний капітал формується за рахунок статутного капіталу, нерозподіленого прибутку та інших складових, а зобов'язання відображають залучені фінансові ресурси і кредиторську заборгованість [14, 39].

Аналіз балансу в динаміці дає змогу оцінити зміни у структурі активів і пасивів та визначити рівень фінансової стійкості підприємства. Він дозволяє виявити основні тенденції формування майна та джерел його фінансування, а також оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами. Результати такого аналізу є важливою основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення стабільного розвитку підприємства. Крім того, горизонтальний аналіз дає можливість визначити найбільш суттєві зміни в окремих статтях балансу та оцінити їх вплив на загальний фінансовий стан підприємства. Це сприяє своєчасному виявленню потенційних проблем і формуванню заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Дельта Вілмар Україна» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників балансу підприємства за 2023–2025 рр.

Показник, тис. грн	2023	2024	2025	В середньому за 2023–2025 рр.
Необоротні активи				
Основні засоби	4 338 609	3 971 205	3 780 419	4 030 078
Нематеріальні активи	52 814	49 660	47 930	50 135
Довгострокова дебіторська заборгованість	146 528	154 340	161 245	154 038
Всього необоротних активів	4 338 609	3 971 205	3 780 419	4 030 078
Оборотні активи				
Запаси	2 014 320	2 488 960	2 676 540	2 393 273
Дебіторська заборгованість	2 864 570	3 471 620	3 669 114	3 335 101
Грошові кошти та їх еквіваленти	680 642	981 602	880 990	847 745
Всього оборотних активів	5 559 532	6 942 182	7 226 644	6 576 119
Всього активів	9 898 141	10 913 387	11 007 063	10 606 197
Власний капітал				
Статутний капітал	518 316	518 316	518 316	518 316
Нерозподілений прибуток	4 034 441	3 954 332	3 825 799	3 938 191
Всього власного капіталу	4 552 757	4 472 648	4 344 115	4 456 507
Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити та позики	1 943 694	2 077 285	2 066 081	2 029 020
Всього довгострокових зобов'язань	1 943 694	2 077 285	2 066 081	2 029 020
Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити та позики	1 146 520	1 389 744	1 522 881	1 353 048
Кредиторська заборгованість	2 255 170	2 973 710	3 073 986	2 767 622
Всього поточних зобов'язань	3 401 690	4 363 454	4 596 867	4 120 670
Всього пасивів	9 898 141	10 913 387	11 007 063	10 606 197

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 35].

Аналізуючи баланс ТОВ «Дельта Вілмар Україна» за 2023–2025 рр., можна зробити висновок про загальне зростання масштабів діяльності підприємства. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 9 898 141 тис. грн у 2023 році до 11 007 063 тис. грн у 2025 році. Найбільше зростання відбулося за рахунок збільшення оборотних активів, середній обсяг яких за аналізований період становив 6 576 119 тис. грн.

Зростання оборотних активів відбулося насамперед за рахунок

збільшення дебіторської заборгованості та запасів. Так, дебіторська заборгованість зросла з 2 864 570 тис. грн у 2023 році до 3 669 114 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та збільшення кількості розрахунків із контрагентами. Обсяг запасів також зріс з 2 014 320 тис. грн до 2 676 540 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням виробничих обсягів та формуванням стратегічних запасів сировини.

Водночас вартість необоротних активів мала тенденцію до скорочення. У 2023 році їх обсяг становив 4 338 609 тис. грн, а у 2025 році – 3 780 419 тис. грн. Таке зниження може свідчити про поступовий знос основних засобів та недостатній рівень оновлення виробничих потужностей.

У структурі пасивів спостерігається скорочення власного капіталу підприємства – з 4 552 757 тис. грн у 2023 році до 4 344 115 тис. грн у 2025 році. Одночасно збільшився обсяг поточних зобов'язань – з 3 401 690 тис. грн до 4 596 867 тис. грн, що свідчить про зростання залежності підприємства від залучених короткострокових фінансових ресурсів. Значне зростання відбулося за статтею кредиторської заборгованості, обсяг якої у 2025 році становив 3 073 986 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання також зросли у порівнянні з 2023 роком та у середньому за аналізований період становили 2 029 020 тис. грн. Це свідчить про активне використання підприємством позикового капіталу для фінансування своєї діяльності та підтримки виробничого процесу.

Отже, результати аналізу показують, що ТОВ «Дельта Вілмар Україна» зберігає тенденцію до розширення діяльності та нарощування оборотного капіталу [40]. Разом з тим зростання зобов'язань і скорочення необоротних активів свідчать про необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оновлення виробничої бази підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників звіту про сукупні доходи за 2023– 2025 рр., грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 2023–2025 рр.
Дохід від реалізації	11 069 782	15 355 890	16 480 000	14 301 891
Собівартість реалізованої продукції	9 119 278	13 724 327	14 910 000	12 584 535
Валовий прибуток	1 950 504	1 631 563	1 570 000	1 717 356
Витрати на збут	432 013	530 259	598 470	520 247
Адміністративні витрати	222 437	203 900	214 650	213 662
Інші операційні витрати	118 214	134 590	146 780	133 195
Інші операційні доходи	209 606	117 170	98 340	141 705
Операційний прибуток	1 387 446	879 984	708 440	991 957
Фінансові доходи	1 204	940	760	968
Фінансові витрати	104 118	126 440	139 580	123 379
Прибуток до оподаткування	1 284 532	754 484	569 620	869 545
Витрати з податку на прибуток	231 216	135 807	102 532	156 518
Чистий прибуток	1 053 316	618 677	467 088	713 027

Джерело: розраховано автором на основі методичних підходів до фінансової діагностики та фінансової звітності підприємства [14; 31; 35].

Аналіз динаміки показників звіту про сукупні доходи ТОВ «Дельта Вілмар Україна» за 2023–2025 рр. свідчить про зростання масштабів господарської діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції мав стійку тенденцію до збільшення та у середньому за аналізований період становив 14 301 891 тис. грн. Зростання доходів пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також зміною ринкової кон'юнктури.

Одночасно спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, середній обсяг якої за 2023–2025 рр. становив 12 584 535 тис. грн. Це пояснюється підвищенням вартості сировини, енергетичних ресурсів, транспортних та логістичних витрат. У результаті темпи зростання витрат перевищували темпи зростання доходів, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Валовий та операційний прибуток упродовж аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення. Середній обсяг валового прибутку становив 1 717 356 тис. грн, а операційного прибутку – 991 957 тис. грн, що свідчить про

зростання витрат та зниження ефективності операційної діяльності підприємства [41].

Середній чистий прибуток за 2023–2025 рр. становив 713 027 тис. грн. Незважаючи на його зниження, підприємство залишається прибутковим, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості.

Отже, результати аналізу показують, що ТОВ «Дельта Вілмар Україна» характеризується зростанням обсягів реалізації продукції, однак підвищення виробничих та операційних витрат потребує вдосконалення системи управління витратами і підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників ліквідності балансу підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 2023– 2025 рр.
Дебіторська заборгованість	2 864 570	3 471 620	3 669 114	3 335 101
Запаси	2 014 320	2 488 960	2 676 540	2 393 273
Оборотні активи	5 559 532	6 942 182	7 226 644	6 576 119
Грошові кошти	680 642	981 602	880 990	847 745
Поточні активи	5 559 532	6 942 182	7 226 644	6 576 119
Поточні зобов'язання	3 401 690	4 363 454	4 596 867	4 120 670
Чистий оборотний капітал	2 157 842	2 578 728	2 629 777	2 455 449
Поточна ліквідність	1,63	1,59	1,57	1,60
Швидка ліквідність	1,04	1,02	0,99	1,02
Абсолютна ліквідність	0,20	0,22	0,19	0,20

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 35; 36].

Платоспроможність підприємства характеризується здатністю своєчасно та в повному обсязі погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та інших високоліквідних активів. Підприємство вважається платоспроможним у разі, якщо обсяг його грошових коштів перевищує суму короткострокових зобов'язань.

Умова платоспроможності: Грошові кошти > Поточні зобов'язання

Для ТОВ «Дельта Вілмар Україна» у 2025 році: 880 990 < 4 596 867

Отже, умова платоспроможності для підприємства не виконується, оскільки обсяг наявних грошових коштів є меншим за суму поточних зобов'язань [42]. Разом з тим слід зазначити, що значна частина поточних зобов'язань підприємства сформована за рахунок кредиторської

заборгованості та короткострокового фінансування, що пов'язано з особливостями організації господарської діяльності та використанням залучених ресурсів у виробничому процесі.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває ефективне антикризове управління, спрямоване на забезпечення фінансової стійкості, підтримання платоспроможності та своєчасне виконання підприємством своїх зобов'язань. Одним із важливих показників фінансового стану є кредиторська заборгованість, аналіз якої дозволяє оцінити структуру поточних зобов'язань та рівень фінансових ризиків підприємства. Для більш детальної оцінки складу та динаміки кредиторської заборгованості доцільно розглянути її розшифровку, наведену в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розшифровка кредиторської заборгованості компанії.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 2023–2025 рр.
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю, тис. грн	2 255 170	2 973 710	3 073 986	2 767 622
Кредиторська заборгованість перед пов'язаними сторонами, тис. грн	2 531 596	1 984 864	2 146 000	2 220 820
Інша кредиторська заборгованість, тис. грн	1 155	486	720	787
Всього кредиторської заборгованості, тис. грн	2 630 496	2 075 797	2 146 720	2 284 338

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 35; 36]

Найбільшу частку в структурі кредиторської заборгованості займають зобов'язання перед пов'язаними сторонами, обсяг яких становив 2 146 000 тис. грн, що свідчить про значну роль внутрішньогрупового фінансування у діяльності підприємства. Кредиторська заборгованість за основною діяльністю у 2025 році становила 3 073 986 тис. грн, тоді як інша кредиторська заборгованість була незначною і складала 720 тис. грн.

Таким чином, основна частина кредиторської заборгованості сформована за рахунок зобов'язань перед пов'язаними сторонами та контрагентами, що свідчить про активне використання залучених джерел

фінансування [43]. Розшифровка отриманих авансів наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розшифровка отриманих авансів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 2023–2025 рр.
Отримані аванси, тис. грн	1 758 389	1 924 570	2 046 880	1 909 946
Аванси, отримані від пов'язаних сторін, тис. грн	1 710 203	1 845 660	1 963 440	1 839 768
Забезпечення витрат майбутніх періодів, тис. грн	172	214	268	218
Інші податки та податкові нарахування до сплати, тис. грн	14	26	31	24

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [31; 35; 36].

Отримані аванси ТОВ «Дельта Вілмар Україна» у 2025 році становили 2 046 880 тис. грн, з яких 1 963 440 тис. грн припадає на аванси, отримані від пов'язаних сторін. Це свідчить про значну роль внутрішньогрупового фінансування у забезпеченні поточної діяльності підприємства.

Наведені у табл. 2.5–2.6 показники структури зобов'язань підприємства свідчать про активне використання розрахунків із пов'язаними сторонами та залучення внутрішніх фінансових ресурсів. Така практика може передбачати використання більш гнучких умов фінансування, а також взаємозалік дебіторської та кредиторської заборгованості між пов'язаними компаніями [44]. У результаті частина зобов'язань підприємства може покриватися за рахунок внутрішньокорпоративних розрахунків. Крім того, материнська компанія може надавати фінансову підтримку дочірньому підприємству шляхом пролонгації заборгованості або надання позик на пільгових умовах.

У табл. 2.4 проведено аналіз показників ліквідності підприємства. Результати аналізу свідчать про наявність позитивного чистого оборотного капіталу впродовж 2023–2025 рр. У 2025 році його обсяг становив 2 629 777 тис. грн, що свідчить про перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями та наявність власних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2025 рр. коливався в межах 1,57–1,63. Це свідчить про достатню здатність підприємства покривати

поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення показника перебуває на нормативному рівні, що характеризує підприємство як відносно фінансово стійке.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році становив 0,99, що свідчить про достатній рівень ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань без урахування запасів. Це є позитивною тенденцією та характеризує підвищення ефективності управління оборотними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році становив 0,19. Це означає, що підприємство здатне погасити близько 19 % поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів. Значення показника перевищує мінімально рекомендований нормативний рівень, що свідчить про достатню короткострокову платоспроможність підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства також використовується аналіз ліквідності балансу, який характеризує ступінь покриття зобов'язань активами з відповідними строками реалізації та погашення [45].

Умови ліквідності балансу підприємства мають такий вигляд: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$, де: $A1$ – найбільш ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти); $A2$ – швидко ліквідні активи (дебіторська заборгованість); $A3$ – повільно ліквідні активи (запаси та незавершене виробництво); $П1$ – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість); $П2$ – короткострокові кредити та позики; $П3$ – довгострокові зобов'язання.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності підприємства за 2025 рік

Показник	Значення, тис. грн
$A1$ – грошові кошти та їх еквіваленти	880 990
$П1$ – кредиторська заборгованість	3 073 986
$A2$ – дебіторська заборгованість	3 669 114
$П2$ – короткострокові кредити та позики	1 522 881
$A3$ – запаси	2 676 540
$П3$ – довгострокові зобов'язання	2 066 081

Джерело: розраховано автором на основі методики фінансового аналізу та фінансової звітності підприємства [17; 31; 35; 36].

Перевірка умов ліквідності балансу: $880\,990 < 3\,073\,986$; $3\,669\,114 > 1\,522\,881$; $2\,676\,540 > 2\,066\,081$.

Отже, перша умова ліквідності балансу не виконується, оскільки обсяг найбільш ліквідних активів є меншим за суму найбільш термінових зобов'язань [46], що свідчить про недостатній рівень абсолютної ліквідності підприємства. Водночас друга та третя умови виконуються, характеризуючи достатній рівень покриття короткострокових і довгострокових зобов'язань.

Загалом результати аналізу свідчать про задовільний рівень платоспроможності підприємства, проте існує потреба у збільшенні частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотного капіталу. Це сприятиме зміцненню фінансової безпеки та підвищенню здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Показники фінансової стійкості підприємства розраховано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

Показник фінансової стійкості	Значення показника
Валюта балансу, тис. грн	11 007 063
Власний капітал, тис. грн	4 344 115
Власний оборотний капітал, тис. грн	2 629 777
Коефіцієнт автономії, %	39%
Коефіцієнт маневреності власних коштів, %	61%
Коефіцієнт фінансового левериджу, %	153%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, %	36%

Джерело: розраховано автором на основі методичних підходів до оцінки фінансової стійкості та фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [16; 17; 31; 35; 36].

Коефіцієнт автономії ТОВ «Дельта Вілмар Україна» у 2025 році становив 39 %, що свідчить про помірний рівень залежності підприємства від залучених коштів. Показник маневреності власних коштів дорівнював 61 %, що характеризує наявність достатнього обсягу власного оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності [47; 48].

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами становив 36 %, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Водночас коефіцієнт фінансового левериджу на рівні 153 % вказує на значний

обсяг використання позикового капіталу у структурі фінансування діяльності підприємства.

Загалом результати аналізу свідчать про зростання валюти балансу та обсягів діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» упродовж 2023–2025 рр. Незважаючи на збільшення доходів, зростання собівартості та операційних витрат негативно вплинуло на рівень прибутковості підприємства. Аналіз структури пасивів показав значну частку залучених коштів, однак показники ліквідності та платоспроможності свідчать про достатній рівень фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Формування стратегічних орієнтирів антикризового розвитку підприємства

Діяльність ТОВ «Делта Вілмар Україна» нині здійснюється в умовах підвищеної економічної нестабільності, що супроводжується значним впливом зовнішніх і внутрішніх ризиків на результати функціонування підприємства. Сучасні кризові явища негативно позначаються на фінансових результатах, логістичних процесах, виробничій діяльності та загальному рівні конкурентоспроможності підприємства. Серед основних дестабілізуючих факторів слід виділити блокування окремих логістичних маршрутів, зростання вартості енергоресурсів, інфляційні процеси, валютні коливання, дефіцит трудових ресурсів, а також нестабільність функціонування транспортної та енергетичної інфраструктури [51].

У сучасних кризових умовах особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення фінансової стабільності, мінімізацію ризиків та підтримання безперервності діяльності підприємства [52]. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти сильні й слабкі сторони, оцінювати вплив зовнішніх факторів та визначати перспективи розвитку [53; 54].

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, виявити ключові ризики та конкурентні переваги, а також обґрунтувати стратегічні напрями антикризового розвитку.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану

	S – сильні сторони	W - слабкі сторони
	1. Високий рівень виробничих потужностей та сучасного обладнання 2. Наявність сучасних технологій переробки олійно-жирової продукції 3. Стабільна репутація на внутрішньому та зовнішньому ринках 4. Налагоджені канали збуту продукції 5. Досвід роботи на міжнародних ринках 6. Стабільна база партнерів та клієнтів 7. Значний експортний потенціал підприємства	1. Висока залежність від експортної логістики 2. Значні витрати на логістику та енергоресурси 3. Залежність від валютних коливань 4. Високий рівень ризиків в умовах війни 5. Часткова залежність від імпортного обладнання. 6. Ризик перебоїв енергопостачання
O – можливості	SO – рішення	WO – рішення
1. Розширення експорту до країн ЄС 2. Державні програми підтримки бізнесу 3. Пошук нових логістичних маршрутів 4. Зростання попиту на продукцію переробної промисловості 5. Сертифікація продукції за європейськими стандартами	1. Розширення експортних поставок 2. Використання державних програм підтримки 3. Розширення каналів збуту 4. Використання сучасних технологій 5. Посилення конкурентних позицій	1. Залучення альтернативного фінансування 2. Оптимізація логістичних витрат 3. Диверсифікація логістики
T – загрози	ST – рішення	WT – рішення
1. Воєнний стан та нестабільність економіки 2. Блокування морських портів 3. Зростання вартості енергоресурсів 4. Інфляція та девальвація гривні 5. Зниження платоспроможності споживачів 6. Дефіцит трудових ресурсів 7. Підвищення конкуренції	1. Формування резервних запасів 2. Диверсифікація експорту 3. Використання енергозбереження 4. Підтримка лояльності клієнтів 5. Страхування ризиків	1. Розробка антикризової програми 2. Оптимізація логістики 3. Формування резервних фондів 4. Пошук альтернативних ринків 5. Посилення ризик-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [31; 33; 35; 51; 65].

Отже, проведений SWOT-аналіз ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що підприємство має значний виробничий та експортний потенціал, сучасні технології переробки продукції, стабільну репутацію на ринку та налагоджені канали збуту, що формує його конкурентні переваги.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується низкою проблем, серед яких залежність від логістичних процесів, значні витрати на енергоресурси, валютні ризики та вплив воєнного стану на стабільність господарської діяльності [55]. Найбільші загрози пов'язані з блокуванням морських портів, інфляційними процесами та нестабільністю економічного середовища.

SWOT-аналіз також підтвердив наявність перспективних можливостей для подальшого розвитку підприємства, зокрема розширення експортних ринків, впровадження цифрових технологій управління та модернізації виробництва.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про необхідність формування комплексних стратегічних орієнтирів антикризового розвитку ТОВ «Делта Вілмар Україна», спрямованих на мінімізацію впливу кризових факторів, забезпечення стабільності функціонування підприємства та підвищення рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Визначені напрями розвитку орієнтовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства, зниження рівня фінансових і логістичних ризиків, а також забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності в умовах нестабільного економічного середовища.

Особливу увагу доцільно приділити диверсифікації ринків збуту, удосконаленню системи управління ризиками та підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства. Важливим напрямом є також впровадження сучасних цифрових технологій, які сприятимуть підвищенню оперативності управлінських рішень і контролю за бізнес-процесами. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість

підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано стратегічні орієнтири розвитку підприємства, які наведено в табл. 3.1.

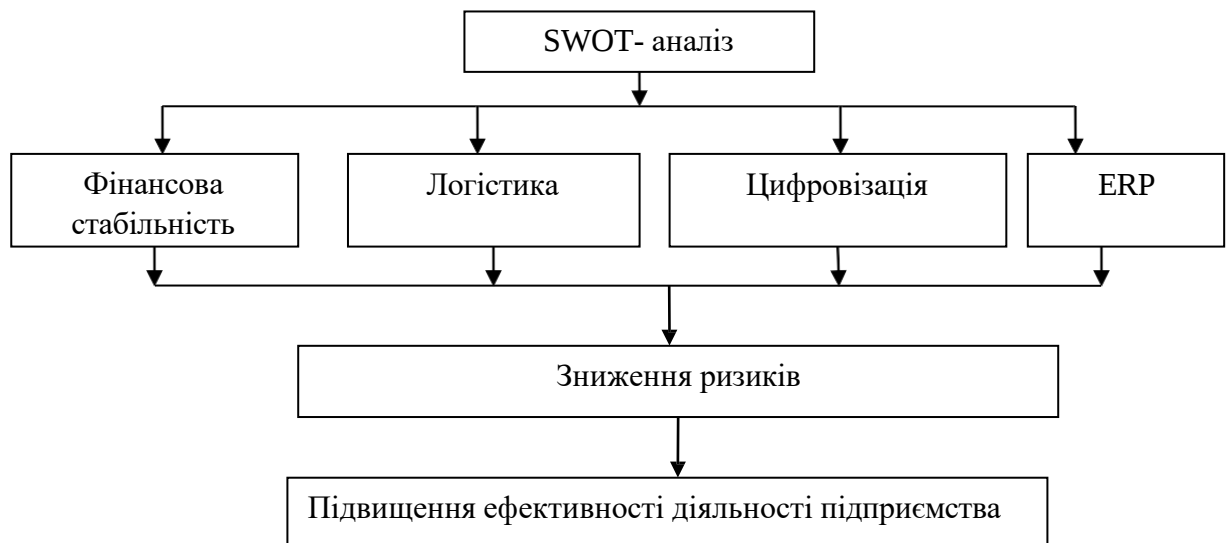


Рисунок 3.1 – Напрями антикризового розвитку ТОВ «Делта Вілмар Україна» на основі SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу та джерел [51–56].

Визначені стратегічні напрями антикризового розвитку є пріоритетними для ТОВ «Делта Вілмар Україна», оскільки вони спрямовані на забезпечення стабільності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення його конкурентних позицій на ринку [56].

Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, знизити рівень впливу фінансових, логістичних і виробничих ризиків, а також забезпечити безперервність виробничо-господарської діяльності. Важливого значення набуває формування гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни економічної ситуації та адаптувати діяльність підприємства до сучасних викликів. Упровадження визначених стратегічних орієнтирів сприятиме підвищенню рівня адаптивності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та створенню передумов для подальшого стабільного розвитку.

3.2. Удосконалення системи фінансової стабілізації та управління ризиками

Сучасні кризові явища супроводжуються зростанням логістичних, фінансових, виробничих і валютних ризиків, що потребує впровадження комплексного ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства [57]. Основною метою антикризового управління в таких умовах є своєчасне виявлення загроз, мінімізація можливих втрат та забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є забезпечення фінансової стабільності, що виступає ключовою умовою його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та впливу воєнних ризиків особливого значення набуває впровадження дієвих антикризових заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, покращення ліквідності, оптимізацію структури капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Реалізація таких заходів дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив кризових факторів, а й створити передумови для підвищення ефективності господарської діяльності [58].

Для оцінки результативності запропонованих заходів та визначення їх потенційного впливу на фінансовий стан підприємства доцільно здійснити прогноз зміни основних фінансових показників ТОВ «Делта Вілмар Україна» після впровадження антикризових заходів. Аналіз прогнозних значень дозволить оцінити очікувані зміни у рівні ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства, а також визначити перспективи його подальшого розвитку.

Крім того, прогнозування дає можливість оцінити економічну доцільність запропонованих заходів та рівень їх впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства. Отримані результати можуть бути

використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення системи антикризового управління. Результати прогнозних розрахунків наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2– Основні фінансові показники ТОВ «Делта Вілмар Україна» після впровадження антикризових заходів

Показник	2025 рік	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Чистий дохід, млн грн	10000	11200	+1200
Собівартість продукції, млн грн	8900	9500	+600
Чистий прибуток, млн грн	420	760	+340
Рентабельність діяльності, %	4,2	6,8	+2,6
Коефіцієнт автономії	0,39	0,46	+0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	1,38	+0,26

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та методичних підходів до оцінки фінансової стійкості [14; 35; 36; 48; 52].

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження антикризових заходів матиме позитивний вплив на фінансові результати діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна». Зокрема, очікується зростання чистого прибутку на 340 млн грн та підвищення рівня рентабельності діяльності на 2,6 %, що свідчить про покращення ефективності функціонування підприємства [59]. Позитивна динаміка коефіцієнтів автономії та поточної ліквідності підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його платоспроможності в умовах кризового середовища.

Важливим напрямом антикризового розвитку є оптимізація витрат підприємства. В умовах війни значна частина витрат пов'язана зі зростанням вартості логістики, енергоресурсів та виробничих ресурсів [60]. У зв'язку з цим підприємству доцільно реалізувати заходи щодо скорочення непродуктивних витрат, автоматизації виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Розрахунок прогнозованої економії витрат після реалізації антикризових заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз економії витрат ТОВ «Делта Вілмар Україна» в результаті реалізації антикризових заходів

Напрямок оптимізації	Економія, млн грн
Оптимізація логістичних витрат	95
Зниження енергетичних витрат	48
Автоматизація бізнес-процесів	36
Скорочення адміністративних витрат	27
Оптимізація складських запасів	42
Загальна прогнозна економія	248

Джерело: розраховано автором на основі антикризових заходів щодо оптимізації витрат, цифровізації управління та фінансової звітності підприємства [22; 35; 54–56; 60].

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити витрати на 248 млн грн, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Важливою складовою антикризового управління підприємством є формування ефективної системи ризик-менеджменту. У сучасних умовах діяльність ТОВ «Делта Вілмар Україна» супроводжується значною кількістю ризиків, серед яких найбільш суттєвими є логістичні, валютні, виробничі, фінансові та енергетичні ризики [61]. З метою підвищення фінансової стійкості підприємству доцільно впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління, який передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу на результати діяльності та розробку превентивних заходів мінімізації негативних наслідків.

Для підвищення ефективності антикризового управління та забезпечення фінансової стабільності підприємства доцільно здійснити систематизацію основних ризиків діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна», їх можливих наслідків та заходів мінімізації [62]. Це дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози, знижувати рівень ризику та підвищувати ефективність управлінських рішень. Основні ризики діяльності підприємства,

їх наслідки та заходи мінімізації наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні ризики діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна»

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Логістичний	Блокування портів та порушення перевезень	Затримка експорту	Диверсифікація маршрутів
Валютний	Коливання валютного курсу	Зростання витрат	Валютне планування
Енергетичний	Перебої електропостачання	Зупинка виробництва	Резервні джерела енергії
Фінансовий	Зниження ліквідності	Втрата платоспроможності	Контроль витрат
Кадровий	Дефіцит персоналу	Зниження продуктивності	Мотивація персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [23; 26; 57–64].

Дані таблиці 3.4 свідчать, що діяльність ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на результати господарської діяльності підприємства. Найбільш суттєвими є логістичні ризики, пов'язані з блокуванням морських портів, порушенням транспортних перевезень та нестабільністю логістичної інфраструктури, що створює загрозу затримки експортних поставок продукції.

Важливий вплив на фінансовий стан підприємства мають валютні ризики, обумовлені коливанням валютного курсу, що призводить до зростання витрат та нестабільності фінансових результатів діяльності. Крім того, суттєвою проблемою залишаються енергетичні ризики, пов'язані з перебоями електропостачання, які можуть спричинити часткову або повну зупинку виробничих процесів.

Не менш важливими є фінансові ризики, що проявляються у зниженні рівня ліквідності та загрозі втрати платоспроможності підприємства [63]. Також діяльність підприємства супроводжується кадровими ризиками,

зокрема дефіцитом кваліфікованого персоналу та зниженням продуктивності праці.

З метою мінімізації негативного впливу зазначених ризиків підприємству доцільно реалізувати комплекс антикризових заходів, спрямованих на диверсифікацію логістичних маршрутів, удосконалення системи фінансового планування, підвищення рівня енергетичної незалежності, оптимізацію витрат та посилення мотивації персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стабільності функціонування в умовах нестабільного економічного середовища [64].

Отже, удосконалення системи фінансової стабілізації та управління ризиками є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Для визначення перспективних напрямів розвитку товарного портфеля підприємства доцільно використати BCG-матрицю, яка дозволяє оцінити конкурентні позиції окремих напрямів діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», визначити найбільш прибуткові сегменти продукції та сформулювати стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Використання даного інструменту дає змогу проаналізувати співвідношення між темпами зростання ринку та відносною часткою ринку окремих видів продукції, а також виявити напрями, які потребують додаткових інвестицій або оптимізації. Результати BCG-аналізу дозволяють оцінити ефективність структури товарного портфеля підприємства та визначити пріоритетні напрями його подальшого розвитку.

Для систематизації отриманих результатів та визначення позицій

основних товарних груп проведено BCG-аналіз товарного портфеля ТОВ «Делта Вілмар Україна», результати якого наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – BCG-аналіз товарного портфеля ТОВ «Делта Вілмар Україна»

Категорія	Характеристика	Напрями діяльності підприємства	Стратегічне рішення
«Зірки»	Високі темпи зростання та значна частка ринку	Соняшникова олія, експортна продукція	Подальше інвестування та розширення ринків збуту
«Дійні корови»	Стабільний прибуток та стійкі позиції на ринку	Шрот та продукція переробки	Підтримка стабільного виробництва та отримання прибутку
«Знаки питання»	Потенційно перспективні напрями з нестабільним попитом	Нові напрями експорту, органічна продукція	Аналіз ефективності та вибір перспективних напрямів
«Собаки»	Низький рівень прибутковості та слабкі ринкові позиції	Малорентабельні види продукції	Скорочення витрат або поступове виведення з ринку

Джерело: сформовано автором на основі [31; 35; 64; 65].

Для визначення перспективних напрямів розвитку товарного портфеля підприємства доцільно використати BCG-матрицю, яка дозволяє оцінити конкурентні позиції окремих напрямів діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна», визначити найбільш прибуткові сегменти продукції та сформувати стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Використання даного інструменту дає змогу проаналізувати співвідношення між темпами зростання ринку та відносною часткою ринку окремих видів продукції, виявити сильні та слабкі сторони товарного портфеля, а також визначити напрями, які потребують додаткових інвестицій, підтримки або оптимізації. Крім того, BCG-матриця сприяє більш раціональному розподілу фінансових ресурсів між окремими товарними групами та дозволяє зосередити увагу на найбільш перспективних напрямках

діяльності. Результати проведеного аналізу є основою для розробки стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку.

Для побудови BCG-матриці необхідно визначити вихідні показники, які характеризують обсяги реалізації продукції, темпи зростання ринку та відносну частку ринку окремих товарних груп. Вихідні дані для побудови BCG-матриці товарного портфеля ТОВ «Делта Вілмар Україна» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для побудови BCG-матриці товарного портфеля

№	Вид продукції	Обсяг реалізації, %	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку	Категорія BCG
1	Соняшникова олія рафінована	35	18	1,8	«Зірки»
2	Соняшникова олія нерафінована	22	14	1,5	«Зірки»
3	Шрот соняшниковий	18	6	1,3	«Дійні корови»
4	Лецитин та продукти переробки	10	5	1,1	«Дійні корови»
5	Органічна олія	8	20	0,7	«Знаки питання»
6	Нові експортні напрями	4	16	0,5	«Знаки питання»
7	Малорентабельна супутня продукція	3	2	0,4	«Собаки»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та галузевих даних [31; 35; 64; 65]

На основі наведених показників було здійснено групування основних видів продукції підприємства відповідно до критеріїв BCG-матриці. Для побудови матриці початкові дані щодо відносної частки ринку та темпів зростання ринку були приведені до умовних координат, що дозволяє графічно відобразити розташування кожного напрямку діяльності у відповідному квадранті. Такий підхід забезпечує наочність аналізу та спрощує визначення стратегічних пріоритетів розвитку товарного портфеля підприємства. Крім

того, використання BCG-матриці дозволяє оцінити поточний стан окремих товарних груп та їхній внесок у формування конкурентних переваг підприємства. Особливу увагу при цьому приділено визначенню продукції, яка генерує основну частину доходів, а також перспективним напрямам, що мають потенціал для подальшого зростання. Отримані результати можуть бути використані для обґрунтування рішень щодо розподілу інвестиційних ресурсів між окремими видами продукції та оптимізації товарного портфеля. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Вихідні координати для побудови BCG-матриці ТОВ «Делта Вілмар Україна» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7– Вихідні дані для побудови BCG-матриці

Напрямок діяльності	X (частка ринку)	Y (темп зростання)	Категорія
Соняшникова олія рафінована	0,2	0,8	Зірки
Соняшникова олія нерафінована	0,3	0,7	Зірки
Органічна продукція	0,7	0,8	Знаки питання
Нові експортні напрями	0,8	0,7	Знаки питання
Шрот соняшниковий	0,2	0,3	Дійні корови
Лецитин та продукти переробки	0,3	0,2	Дійні корови
Малорентабельна продукція	0,7	0,3	Собаки

Джерело: сформовано автором на основі результатів BCG-аналізу та джерел [31; 35; 64; 65].

Аналіз результатів BCG-аналізу свідчить, що до категорії «Зірки» належать соняшникова олія рафінована та соняшникова олія нерафінована, які характеризуються високими темпами зростання ринку та займають важливі позиції у товарному портфелі підприємства. Дані напрями є перспективними та потребують подальшої підтримки для збереження конкурентних переваг.

До категорії «Знаки питання» віднесено органічну продукцію та нові експортні напрями. Ці види діяльності мають значний потенціал розвитку, однак потребують додаткових інвестицій, маркетингової підтримки та

розширення ринків збуту для зміцнення своїх позицій. За умови ефективного управління та належного фінансування вони можуть у перспективі перейти до категорії «Зірки» та стати важливими джерелами зростання підприємства. Особливу увагу доцільно приділити розвитку експорту та просуванню продукції на нових міжнародних ринках.

Категорію «Дійні корови» формують шрот соняшниковий та лецитин і продукти переробки. Вони характеризуються стабільним попитом і забезпечують підприємству регулярні грошові надходження, що створює фінансову основу для розвитку інших перспективних напрямів діяльності. Саме ці види продукції формують значну частину поточного прибутку підприємства та сприяють підтриманню його фінансової стійкості. Тому важливим завданням є збереження їх конкурентних переваг і стабільних позицій на ринку.

До категорії «Собаки» належить малорентабельна продукція, яка має низькі темпи зростання ринку та обмежені перспективи розвитку. Підприємству доцільно провести додатковий аналіз ефективності таких товарних позицій та визначити можливість їх модернізації, перепрофілювання або поступового виведення з асортименту. Це дозволить вивільнити ресурси для розвитку більш перспективних напрямів діяльності та підвищити загальну ефективність товарного портфеля.

Для більш глибокої оцінки перспектив розвитку окремих напрямів діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна» було використано матрицю BCG, яка дозволяє визначити стратегічне положення кожного виду продукції залежно від темпів зростання ринку та відносної частки підприємства на ньому. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність збалансованого портфеля бізнес-напрямів, що створює передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Найбільш сильні позиції у структурі діяльності підприємства займають виробництво соняшникової олії та експортно орієнтована продукція, які віднесені до категорії «Зірки». Дані напрями характеризуються високими

темпами зростання ринку та значною часткою підприємства у відповідному сегменті. Вони формують основну частину доходів та прибутку товариства, забезпечують конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також сприяють зміцненню репутації підприємства як одного з провідних виробників олійно-жирової продукції. Незважаючи на значний рівень прибутковості, ці напрями потребують постійного інвестування у модернізацію виробничих потужностей.

До категорії «Дійні корови» віднесено продукцію переробки та шрот. Ці напрями характеризуються відносно низькими темпами зростання ринку, проте мають стабільний попит і забезпечують підприємству постійний грошовий потік. Вони не потребують значних додаткових інвестицій, оскільки вже мають сформовану клієнтську базу та налагоджені канали збуту.

Окремі напрями діяльності ТОВ «Делта Вілмар Україна» віднесені до категорії «Знаки питання». Вони функціонують на ринках із високими темпами зростання, однак поки що не займають достатньо сильних конкурентних позицій. Такі напрями мають значний потенціал для розвитку та можуть у перспективі перейти до категорії «Зірки», проте для цього необхідно здійснювати цілеспрямовані інвестиції у маркетингову діяльність, розширення виробництва, впровадження сучасних технологій та розвиток системи збуту.

Загалом результати аналізу BCG-матриці свідчать про достатньо сильні ринкові позиції ТОВ «Делта Вілмар Україна» та наявність перспектив для подальшого зростання. Підприємству доцільно підтримувати розвиток напрямів категорії «Зірки», максимально використовувати фінансовий потенціал «Дійних корів» та здійснювати ретельний моніторинг і вибіркове інвестування у напрями категорії «Знаки питання». Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

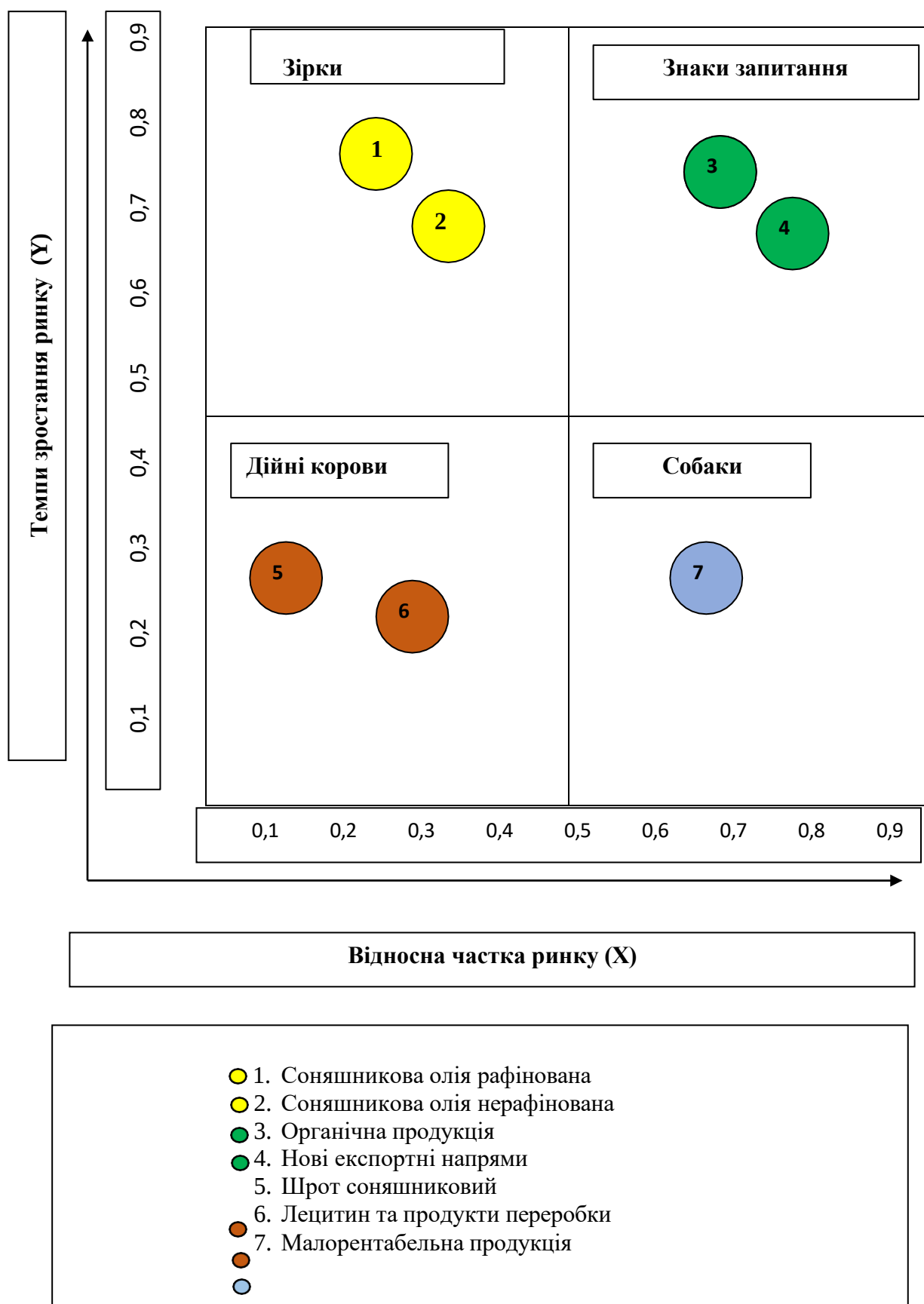


Рисунок 3.2 – BCG-матриця ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.6–3.7 та джерел [31; 35; 64; 65].

Отже, результати BCG-аналізу підтверджують необхідність концентрації ресурсів підприємства на найбільш прибуткових та перспективних напрямках діяльності, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню ефективного антикризового розвитку ТОВ «Делта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану.

Особливого значення в сучасних умовах набуває диверсифікація логістичних маршрутів. Оскільки діяльність ТОВ «Делта Вілмар Україна» значною мірою залежить від експорту продукції, блокування морських шляхів та нестабільність транспортної інфраструктури створюють суттєві ризики для функціонування підприємства.

У зв'язку з цим доцільно здійснювати:

- розвиток альтернативних експортних маршрутів через країни ЄС;
- збільшення частки залізничних перевезень;
- розширення співпраці з автомобільними логістичними операторами;
- створення резервних логістичних схем.

Важливим стратегічним напрямом антикризового розвитку є цифровізація системи управління підприємством. Впровадження ERP-системи дозволить забезпечити автоматизацію бюджетування, контролінгу, фінансового аналізу та управління виробничими процесами.

3.3. Обґрунтування впровадження ERP-системи в системі бюджетування та контролінгу підприємства

В умовах нестабільності зовнішнього середовища особливого значення для підприємств набуває підвищення ефективності системи управління фінансовими ресурсами, оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечення постійного контролю за результатами діяльності. Для ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», діяльність якого пов'язана зі значними

обсягами виробництва, зовнішньоекономічною діяльністю та складними логістичними процесами, важливим напрямом удосконалення системи антикризового управління є впровадження сучасних цифрових технологій управління.

У сучасних умовах традиційні методи фінансового планування та контролю не забезпечують достатнього рівня оперативності обробки інформації та ефективності координації управлінських процесів. Значний обсяг фінансових операцій, потреба у постійному моніторингу витрат, контролі за виконанням бюджетів та управлінні ризиками обумовлюють необхідність використання автоматизованих інформаційних систем управління підприємством.

Одним із найбільш ефективних інструментів цифровізації системи управління є ERP-система, яка забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних та управлінських процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Використання ERP-систем дозволяє підвищити ефективність бюджетування, контролінгу, фінансового планування та управління ресурсами підприємства.

Для підприємств олійно-жирової галузі впровадження ERP-системи має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити оперативний контроль за рухом матеріальних ресурсів, виробничими витратами, логістичними процесами та фінансовими потоками. Крім того, автоматизація управлінських процесів сприяє підвищенню точності управлінської інформації та мінімізації ризиків прийняття неефективних управлінських рішень.

Основними перевагами впровадження ERP-системи для ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є:

- автоматизація процесів бюджетування та фінансового планування;
- підвищення оперативності управлінських рішень;
- удосконалення системи контролінгу та фінансового контролю;
- забезпечення постійного моніторингу витрат підприємства;

- оптимізація логістичних і виробничих процесів;
- підвищення ефективності управління запасами;
- зниження ризику фінансових втрат;
- інтеграція інформації між структурними підрозділами підприємства.

Важливою складовою ERP-системи є модуль бюджетування та контролінгу, який забезпечує формування фінансових планів, контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень фактичних показників від планових та оперативне коригування управлінських рішень.

Для більш детального обґрунтування доцільності впровадження ERP-системи необхідно оцінити її вплив на основні бізнес-процеси підприємства, зокрема управління ресурсами, логістикою, фінансами та виробництвом. Узагальнення очікуваних результатів дозволяє визначити переваги впровадження системи та її роль у підвищенні ефективності антикризового управління. Основні напрями впливу ERP-системи на діяльність підприємства наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Бюджетування	Підвищення точності фінансового планування
Контролінг	Посилення контролю за витратами та фінансовими результатами
Управління запасами	Оптимізація складських запасів та зниження витрат
Логістика	Підвищення ефективності логістичних процесів
Управління ризиками	Оперативне виявлення та мінімізація ризиків
Управлінські рішення	Підвищення швидкості та якості прийняття рішень
Інформаційне забезпечення	Формування єдиної бази управлінської інформації

Джерело: сформовано автором на основі [54–56; 65].

Дані таблиці свідчать, що впровадження ERP-системи дозволить підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити прозорість фінансових процесів та покращити координацію діяльності структурних

підрозділів підприємства. Важливого значення набуває можливість оперативного отримання аналітичної інформації щодо фінансового стану підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності антикризового управління.

Крім того, використання ERP-системи забезпечує підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та високої нестабільності ринку. Автоматизація управлінських процесів сприятиме скороченню часу обробки інформації, підвищенню точності розрахунків та зменшенню впливу людського фактора на результати управлінської діяльності.

Важливим напрямом удосконалення системи бюджетування є також впровадження системи оперативного моніторингу фінансових показників підприємства. Використання ERP-системи дозволяє здійснювати постійний контроль за виконанням бюджетів, аналізувати динаміку витрат та доходів, а також своєчасно виявляти відхилення від планових показників.

Отже, впровадження ERP-системи в системі бюджетування та контролінгу ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є важливим напрямом удосконалення антикризового управління підприємством. Використання сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності фінансового планування, посиленню системи контролю за витратами, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню більш високого рівня адаптивності підприємства до кризових умов функціонування. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Відповідно до фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна», у 2025 році вартість активів підприємства становила 11 007 063 тис. грн. Значні обсяги запасів і дебіторської заборгованості свідчать про необхідність удосконалення системи бюджетування, контролю витрат та автоматизації фінансового контролінгу.

Для оцінки економічної доцільності впровадження ERP-системи використано методику оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

де: I – загальний обсяг інвестицій; C1 – витрати на придбання ERP-системи; C2 – витрати на налаштування та інтеграцію; C3 – витрати на серверне обладнання та цифрову інфраструктуру; C4 – витрати на навчання персоналу; C5 – витрати на технічну підтримку та супровід.

Таблиця 3.9 –Визначення витрат на впровадження ERP-системи

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання ERP-платформи	4 500
Налаштування та інтеграція системи	2 400
Серверне обладнання та цифрова інфраструктура	1 350
Навчання персоналу	550
Технічна підтримка та супровід	1 200
Разом	10 000

Розрахунок зроблено автором

Загальний обсяг інвестицій у впровадження ERP-системи визначається за формулою: $I = C1 + C2 + C3 + C4 + C5$,

$$I = 4500 + 2400 + 1350 + 550 + 1200 = 10000 \text{ тис. грн.}$$

1. Розрахунок економічного ефекту

Основними джерелами економічного ефекту від впровадження ERP-системи є:

- скорочення адміністративних витрат;
- оптимізація логістичних і збутових витрат;
- зменшення непродуктивних витрат;
- автоматизація процесів бюджетування;
- підвищення ефективності управління запасами;
- зниження ризику фінансових помилок.

Прогнозується, що впровадження ERP-системи дозволить:

- скоротити адміністративні витрати на 2,5 %;
- знизити логістичні та збутові витрати на 1,5 %;
- скоротити непродуктивні фінансові втрати.

Згідно з фінансовою звітністю, адміністративні витрати підприємства становлять 203 900 тис. грн.

Розрахунок економії адміністративних витрат здійснюється за формулою:

$$E_a = V_a \times P / 100,$$

де: E_a – економія адміністративних витрат; V_a – адміністративні витрати підприємства; P – відсоток скорочення витрат. $E_a = 203900 \times 2,5 / 100 = 5097,5$ тис. грн.

Витрати на збут підприємства становлять 530 259 тис. грн.

Економія логістичних та збутових витрат визначається за формулою:

$$E_z = V_z \times P / 100,$$

де: E_z – економія витрат на збут; V_z – витрати на збут;

P – відсоток скорочення витрат.

$$E_z = 530259 \times 1,5 / 100 = 7953,9 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозоване скорочення непродуктивних фінансових витрат та витрат від неефективного управління запасами становитиме 1 800 тис. грн на рік.

Загальний економічний ефект визначається за формулою: $E = E_a + E_z + E_f$,

де: E – загальний економічний ефект;

E_a – економія адміністративних витрат; E_z – економія витрат на збут;

E_f – скорочення непродуктивних фінансових витрат. $E = 5097,5 + 7953,9 + 1800 = 14851,4$ тис. грн.

Отже, очікуваний річний економічний ефект від впровадження ERP-системи становитиме 14 851,4 тис. грн.

2. Розрахунок терміну окупності ERP-системи Термін окупності інвестицій визначається за формулою: $T = I / E$,

де: T – термін окупності; I – сума інвестицій;

E – річний економічний ефект. $T = 10000 / 14851,4 = 0,67$ року.

Отже, ERP-система окупиться приблизно за 8 місяців, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності інвестицій та економічну доцільність

реалізації проєкту.

3. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI)

Для оцінки ефективності інвестицій використовується показник ROI:

$$ROI = ((E - I) / I) \times 100 \%,$$

де: ROI – рентабельність інвестицій; E – економічний ефект;

I – інвестиції.

$$ROI = ((14851,4 - 10000) / 10000) \times 100 = 48,5 \, \%.$$

Отже, рентабельність інвестицій у впровадження ERP-системи становитиме 48,5 %, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності проєкту.

4. Організаційний ефект від впровадження ERP-системи

Впровадження ERP-системи забезпечить:

- автоматизацію процесів бюджетування;
- підвищення точності фінансового планування;
- оперативний контроль за витратами;
- інтеграцію фінансової інформації між структурними підрозділами;
- підвищення ефективності фінансового контролінгу;
- покращення системи управління запасами;
- зниження ризику фінансових помилок;
- покращення аналітичного забезпечення управління.

Таким чином, впровадження ERP-системи на ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є економічно обґрунтованим заходом, спрямованим на підвищення ефективності управління фінансовими, виробничими та логістичними процесами підприємства. Використання сучасної ERP-системи забезпечить інтеграцію інформаційних потоків між структурними підрозділами, підвищить оперативність прийняття управлінських рішень та сприятиме вдосконаленню системи бюджетування і контролінгу. Проведені розрахунки підтверджують доцільність реалізації запропонованого заходу та його позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас впровадження ERP-системи дозволить вирішити низку існуючих проблем в управлінні діяльністю підприємства, пов'язаних із обробкою інформації, контролем витрат, управлінням запасами та координацією роботи окремих підрозділів. Основні проблеми підприємства та відповідні можливості їх вирішення за допомогою ERP-системи наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Напрями вирішення управлінських проблем ТОВ «Дельта Вілмар Україна» шляхом впровадження ERP-системи

Проблема підприємства	ERP-рішення
Повільне формування звітності	Автоматизація звітності
Надлишкові запаси	Контроль складських залишків
Високі витрати	Моніторинг витрат
Складність координації	Єдина інформаційна база

Джерело: сформовано автором на основі [19; 22; 54–56; 65].

Як свідчать дані табл. 3.9, впровадження ERP-системи дозволяє усунути ключові проблеми управління діяльністю ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» шляхом автоматизації бізнес-процесів, підвищення прозорості інформаційних потоків та вдосконалення системи контролю за використанням ресурсів. Очікується, що використання ERP-системи сприятиме скороченню часу на підготовку управлінської звітності, підвищенню точності планування та прогнозування, оптимізації складських запасів і зниженню операційних витрат. Крім того, інтеграція всіх функціональних підрозділів у єдиному інформаційному середовищі забезпечить більш ефективну координацію діяльності підприємства та підвищить якість управлінських рішень.

Для кількісної оцінки результативності впровадження ERP-системи доцільно розглянути прогнозні ключові показники ефективності (KPI), які характеризують очікувані зміни в організації та управлінні діяльністю підприємства після реалізації запропонованого заходу. Прогнозні значення основних KPI до та після впровадження ERP-системи наведено в табл. 3.11

Таблиця 3.11 – Прогнозна динаміка ключових показників ефективності (KPI) після впровадження ERP-системи

Показник	До впровадження ERP	Після впровадження ERP	Відхилення
Час формування бюджету, днів	5	1	-4
Точність прогнозування, %	75	92	+17
Рівень надлишкових запасів, % від загального обсягу запасів	15	8	-7
Час формування управлінської звітності, днів	3	1	-2
Операційні витрати на обробку інформації, %	100	85	-15
Рівень інтеграції бізнес-процесів, %	60	95	+35

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних результатів впровадження ERP-системи та джерел [19; 22; 54–56; 65].

З метою вибору найбільш ефективного програмного забезпечення для автоматизації системи управління доцільно розглянути найбільш поширені ERP-системи, які використовуються сучасними підприємствами, зокрема SAP, Oracle, Microsoft Dynamics та BAS ERP. Зазначені системи відрізняються за функціональними можливостями, вартістю впровадження, рівнем інтеграції бізнес-процесів та адаптованістю до вимог національного законодавства.

Для великих міжнародних корпорацій найбільш поширеними є SAP та Oracle, які характеризуються широким функціоналом та високим рівнем масштабованості. Microsoft Dynamics є гнучким програмним рішенням, що забезпечує ефективну інтеграцію з іншими продуктами Microsoft та підтримує автоматизацію ключових бізнес-процесів. Водночас для українських підприємств найбільш доцільною є BAS ERP, оскільки дана система адаптована до вимог вітчизняного законодавства, особливостей бухгалтерського та податкового обліку, а також має нижчу вартість впровадження та супроводу порівняно із зарубіжними аналогами.

Отже, впровадження ERP-системи на ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» є одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи антикризового управління та фінансового контролінгу підприємства. Реалізація запропонованого заходу сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню якості планування та бюджетування, посиленню контролю за використанням ресурсів і зниженню рівня операційних витрат. Очікувані результати впровадження ERP-системи підтверджуються прогновною динамікою ключових показників ефективності діяльності підприємства, що свідчить про економічну доцільність та практичну значущість запропонованого заходу.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо впровадження ERP-системи створюють передумови для підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» до сучасних викликів зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в умовах воєнного стану та його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління ТОВ «Дельта Вілмар Україна» в умовах воєнного стану та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Розкрито сутність та особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Встановлено, що антикризове управління є системою взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію негативного впливу кризових факторів та забезпечення стабільного функціонування підприємства. В умовах війни його роль суттєво зростає через посилення економічної нестабільності, логістичних обмежень та фінансових ризиків.

2. Розглянуто наукові підходи до визначення змісту та значення антикризового управління в сучасних умовах господарювання. Узагальнення наукових праць дозволило встановити, що сучасне антикризове управління орієнтоване не лише на подолання кризових явищ, а й на формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення адаптивності підприємства та підвищення рівня його економічної безпеки.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності антикризового управління підприємством. Визначено, що найбільш поширеними інструментами оцінювання є фінансовий аналіз, коефіцієнтний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, економіко-математичне прогнозування та інтегральна оцінка результативності діяльності підприємства, використання яких забезпечує комплексну оцінку рівня фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень.

4. Досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників продукції олійно-жирової галузі України та характеризується

значними виробничими потужностями, високим рівнем експортної орієнтації та стійкими ринковими позиціями. У 2025 році вартість активів підприємства становила 11007063 тис. грн, що свідчить про збереження виробничого потенціалу та фінансової стабільності.

5. Проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Результати PESTEL-аналізу засвідчили, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» мають воєнно-політичні ризики, інфляційні процеси, валютні коливання, енергетична нестабільність та логістичні обмеження. Вказані фактори призводять до зростання витрат, ускладнення експортної діяльності та підвищення рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

6. Здійснено оцінку фінансового стану та результативності діяльності підприємства. Встановлено, що підприємство залишається прибутковим та фінансово стійким. Середній обсяг чистого прибутку упродовж 2023–2025 років становив 713027 тис. грн. Водночас виявлено тенденцію до скорочення валового та операційного прибутку, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання ресурсів. Аналіз ліквідності показав достатній рівень платоспроможності підприємства, хоча обсяг найбільш ліквідних активів потребує збільшення.

7. Проведено SWOT-аналіз та визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємства. До основних сильних сторін віднесено потужну виробничу базу, експортну орієнтацію та стабільні ринкові позиції. Основними загрозами визначено воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні орієнтири, спрямовані на диверсифікацію ринків збуту, розвиток нових напрямів діяльності та підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

8. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємством. Запропоновано впровадження ERP-системи для автоматизації процесів бюджетування, фінансового контролінгу та управління

ресурсами. Також рекомендовано удосконалення системи управління ризиками, оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання оборотного капіталу та розвиток цифрових інструментів управління.

9. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи як інструменту вдосконалення системи бюджетування та контролінгу підприємства. Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження ERP-системи становить 10000 тис. грн. Очікуваний річний економічний ефект від реалізації проєкту складає 14851,4 тис. грн за рахунок скорочення адміністративних витрат на 5097,5 тис. грн, зменшення логістичних і збутових витрат на 7953,9 тис. грн та скорочення непродуктивних фінансових втрат на 1800 тис. грн. Розрахунки показали, що термін окупності проєкту становить 0,67 року, або близько 8 місяців, а рентабельність інвестицій досягає 48,5 %, що підтверджує високу економічну ефективність та практичну доцільність впровадження ERP-системи на ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Дельта Вілмар Україна» та можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для підвищення ефективності його функціонування в умовах воєнного стану. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової безпеки, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Копитко М. І., Левченко О. М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. С. 45–54.
2. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. В. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>. (дата звернення: 04.05.2026).
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Основи антикризового управління в умовах воєнного стану. Економіка та розвиток держави. 2024. № 4. С. 115–123.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505> (дата звернення: 06.05.2026).
5. Левковець Н. В. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 3. С. 87–95.
6. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. В. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>. (дата звернення: 08.05.2026).
7. Нестеренко В. В. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2024. №2. С. 56–64.
8. Kara N. I., Atamanchuk Z., Kurytskyi V. Formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: international economic features. *Social Economy, Management and International Economics*. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 197–208. DOI: 10.23939/semi2024.02.197.

9. Лаптев М. О. Стратегії антикризового управління підприємствами в умовах економічної трансформації. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1. С. 125–133.

10. Мариненко Н. Ю. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності економічного середовища. Галицький економічний вісник. 2025. № 1. С. 34–42. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50342> (дата звернення: 12.05.2026).

11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 13.05.2026).

12. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

13. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (дата звернення: 15.05.2026).

14. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2021. №163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-14>. (дата звернення: 16.05.2026).

15. Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, м. Ірпінь, 26 лютого 2025 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392814308_FINANSOVI_MEHANI_ZMI_ZABEZPECENNA_VIDNOVLENNIA_EKONOMIKI_UKRAINI_V_SUCASNIH_UMOVAN (дата звернення: 17.05.2026).

16. Пасінович І., Гутак В. Фінансова безпека як складова економічної та

корпоративної безпеки: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>.

17. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 534 с.

18. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства: теоретичні аспекти та прикладні засади. Львів : Українська академія друкарства, 2022. 396 с.

19. Ілляшенко С. М. Інноваційні та цифрові технології в системі управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 55–61.

20. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 32–43.

21. Черчата А. О., Андрусів У. Я., Орловська Ю. В. Теоретико-методологічні засади формування механізму антикризового управління регіональним розвитком. Економічний простір. 2025. № 198. С. 263–268. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.263-268>.

22. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 392–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>.

23. Міністерство економіки України. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2 %. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&lang=uk-UA&title=> (дата звернення: 25.05.2026).

24. Національний банк України. Макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 26.05.2026).

25. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=9 (дата звернення: 27.05.2026).

26. Центр економічної стратегії. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 28.05.2026).

27. Національний банк України. Просто про економіку: на основі матеріалів Інфляційного звіту, квітень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-kviten-2025-roku> (дата звернення: 29.05.2026).

28. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Україна експортувала понад 70 млн тонн зернових та олійних культур. URL: <https://minagro.gov.ua/news/ukrayina-eksportovala-ponad-70-mln-tonn-zernovih-ta-oliynih-kultur> (дата звернення: 30.05.2026).

29. Національний банк України. Просто про економіку: інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-kviten-2025-roku> (дата звернення: 31.05.2026).

30. Міністерство економіки України. Макроекономічна ситуація в Україні в умовах війни. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2026).

31. ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Офіційний вебсайт компанії. URL: <https://www.deltawilmar.com/> (дата звернення: 03.05.2026).

32. Національний банк України. Статистика фінансового та макроекономічного сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 04.05.2026).

33. Wilmar International. Official website. URL: <https://www.wilmar-international.com> (дата звернення: 05.05.2026).

34. YouControl. ТОВ «Дельта Вілмар Україна». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 06.05.2026).

35. ТОВ «Дельта Вілмар Україна»: фінансова звітність за 2023–2025 рр. Інформаційно-аналітична система. UBKI. URL: <https://edrrou.ubki.ua/ua/33268860> (дата звернення: 07.05.2026).

36. Delta Wilmar Ukraine LLC. Annual reporting: separate financial statements and independent auditor's report. URL:

<https://www.deltawilmar.com/en/annual-reporting/> (дата звернення: 18.05.2026).

37. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505> (дата звернення: 08.05.2026).

38. Левковець Н. В. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах війни. Економіка та управління підприємствами. 2024. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36> (дата звернення: 09.05.2026).

39. Носань Н. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> (дата звернення: 10.05.2026).

40. Вінічук М. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та вимушеної трудової міграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/687> (дата звернення: 11.05.2026).

41. Скопенко Н. Антикризове управління в умовах воєнного стану: теоретичні засади та сучасні підходи. Містобудування та територіальне планування. 2025. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/133> (дата звернення: 12.05.2026).

42. Одношевна О. Антикризове управління як елемент стратегічного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283> (дата звернення: 13.05.2026).

43. Палей Д. А. Антикризове управління підприємствами. Інтелект XXI. 2024. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_4/11.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

44. Мариненко Н. Механізм антикризового управління підприємством в

умовах нестабільності. 2025. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50342> (дата звернення: 15.05.2026).

45. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-22-28.

46. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. URL: <https://ujae.org.ua/antykryzove-upravlinnya-pidpryyemstvom-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 17.05.2026).

47. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (дата звернення: 18.05.2026).

48. Чуркіна І. Є., Рябоконь А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 3(58). С. 132–147. DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492.

49. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-392_400.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

50. Дем'янчук О., Оніщенко А. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 33(61). С. 41–46. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46.

51. Сохацький О., Захаров О. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-124.

52. Чорна Л. О., Жукова Н. Антикризове управління підприємством в

сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2023/Chorna_Zhukova.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

53. Оцінка фінансової стійкості підприємства та прогнозування його фінансового стану: проблеми і перспективи. Věda a perspektivy. 2024. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/11731> (дата звернення: 24.05.2026).

54. Міщанін Н. О. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/affdcd25-138f-4df9-bf4b-ce7b714e604a/download> (дата звернення: 25.05.2026).

55. Талах Т. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5461> (дата звернення: 26.05.2026).

56. Чернова В., Тер Вельде Р. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/97/68> (дата звернення: 27.05.2026).

57. Годнюк І. Цифровізація облікових процесів у малих підприємствах: переваги та ризики впровадження. 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6204/6565657508> (дата звернення: 28.05.2026).

58. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2025 року. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf (дата звернення: 29.05.2026).

59. Національний банк України. Інфляційний звіт. Липень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

60. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність.

Червень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 31.05.2026).

61. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

62. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki> (дата звернення: 06.05.2026).

63. World Bank. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

64. OECD. Ukraine: Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html (дата звернення: 12.05.2026).

65. USDA Foreign Agricultural Service. Ukraine: Oilseeds and Products Annual. Kyiv : USDA FAS, 2025. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Oilseeds+and+Products+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0008 (дата звернення: 15.05.2026).