

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО** _____
(підпис) (ПІБ)

«__» _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему – «Організація ефективного антикризового управління підприємством»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор** _____ **Віра БУТЕНКО** _____
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ _____ **Ім'я ПРІЗВИЩЕ** _____
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ **Олексій БАКЛАШОВ** _____
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

(ПІБ)

« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Баклашову Олексі. Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи – «Організація ефективного антикризового управління підприємством»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, причин виникнення та наслідків фінансової кризи на підприємствах.
2. Розкрити сутність, функції та принципи антикризового управління як інструменту стабілізації діяльності підприємства.
3. Провести комплексну оцінку фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН» у контексті сучасних економічних ризиків.

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Ім'я ПРІЗВИЩЕ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Ім'я ПРІЗВИЩЕ
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та причини виникнення фінансової кризи на підприємствах	8
1.2. Завдання, функції та основні принципи антикризового управління	9
1.3. Підходи та методи оцінки ефективності антикризового управління.....	11
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКІВ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ КРИЗИ	15
2.1. Характеристика діяльності та структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН»	15
2.2. Оцінка фінансових показників підприємства та фактори, що впливають на його кризовий стан	16
Фактори, що впливають на кризовий стан:.....	16
2.3. Аналіз ризиків та прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ СП «НІБУЛОН».....	20
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	23
3.1. Розробка стратегічного механізму для стабілізації фінансового стану підприємства	23
3.2. Запровадження інструментів антикризового управління на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»	30
3.3. Рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах антикризового управління	39
ВИСНОВОК.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54
ДОДАТОК А.....	61
ДОДАТОК Б	62
ДОДАТОК В.....	63
ДОДАТОК Г	64
ДОДАТОК Г	65
ДОДАТОК Е	66
ДОДАТОК Є.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної та політичної нестабільності в Україні, зокрема спричиненої військовими діями, антикризове управління підприємствами набуває виняткової важливості. Особливо це стосується підприємств аграрного сектору, які є стратегічними для забезпечення продовольчої безпеки країни та підтримки експортного потенціалу. ТОВ СП «НІБУЛОН» — одне з найбільших аграрно-логістичних підприємств України — стикається з численними зовнішніми та внутрішніми викликами, що негативно впливають на його фінансову стабільність та ефективність функціонування. У зв'язку з цим вивчення механізмів антикризового управління, розробка стратегічних рішень щодо стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку підприємства є вкрай актуальними. Це дослідження дозволяє не лише теоретично осмислити суть кризи та методи її подолання, але й сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на мінімізацію ризиків та адаптацію підприємства до сучасних викликів.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємством, аналіз фінансового стану та ризиків на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах кризи, а також розробка стратегічних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети передбачено розкриття сутності фінансових криз, систематизація завдань і принципів антикризового управління, діагностика фінансового стану досліджуваного підприємства, оцінка ймовірності банкрутства та обґрунтування ефективного механізму антикризового управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства в умовах високої невизначеності.

Завдання дослідження:

4. Узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, причин виникнення та наслідків фінансової кризи на підприємствах.

5. Розкрити сутність, функції та принципи антикризового управління як інструменту стабілізації діяльності підприємства.
6. Провести комплексну оцінку фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН» у контексті сучасних економічних ризиків.
7. Визначити основні внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на ефективність функціонування підприємства.
8. Прогнозувати ймовірність настання кризового стану або банкрутства з урахуванням ключових фінансових показників.
9. Розробити стратегічні підходи та практичні рекомендації щодо впровадження антикризових заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємств в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є методологічні та практичні аспекти антикризового управління підприємством, зокрема фінансове планування, управління ризиками, розробка стратегій стабілізації та забезпечення сталого розвитку на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН».

У дипломній роботі застосовано такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, фінансово-економічного аналізу, прогнозування, сценарне планування, графічний метод.

Структура і обсяг дипломної роботи складається із вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та причини виникнення фінансової кризи на підприємствах

Криза на підприємстві – це стан, коли організація стикається з серйозними фінансовими труднощами, які ускладнюють її нормальне функціонування, призводять до зниження ліквідності, платоспроможності та загрожують банкрутством.

Слід визначити поняття «криза». Р. С. Шаранов вважає, що це «об'єктивний процес, в результаті якого система оптимізується або знищується у випадку її нездатності до адаптації» [46]. В свою чергу А. Марачевська зазначає, що «криза» – це позитивна або негативна зміна певних параметрів системи, що спричиняє зміну інших параметрів системи [18].

Головні чинники фінансової кризи підприємства поділяються на зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (прямо залежать від підприємства).

До основних зовнішніх чинників фінансової кризи підприємства належать:

- падіння кон'юнктури в економіці в цілому;
- стрімке підвищення рівня інфляції;
- нестабільність податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- підвищення конкуренції на ринку або криза окремої галузі;
- зростання монополії на ринку;
- політична нестабільність.

Головними внутрішніми чинниками фінансової кризи можна назвати:

- відсутність стратегії розвитку підприємства;
- розбалансованість організаційної структури;
- низький рівень управління;
- неналежний рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- низька продуктивність праці робітників [41; 28].

Таким чином, чинники фінансової кризи взаємопов'язані та утворюють систему причинно-наслідкових зв'язків. Хоча у кожному конкретному випадку фінансової кризи окремого підприємства можуть проявлятися свої унікальні причини фінансової нестабільності, всі вони належать до зазначених вище категорій.

Існує два підходи до якісної оцінки кризи: негативний і позитивний. Негативний підхід розглядає кризу як процес, що призводить до значних руйнівних наслідків для функціонування економічної системи. У межах позитивного підходу криза сприймається як об'єктивний етап життєвого циклу будь-якої економічної системи та ключовий момент, що стимулює подальші зміни та розвиток.

Кризу можна класифікувати за різними критеріями залежно від її причин:

- За наслідками (оновлення параметрів до кризового стану, якісне оновлення параметрів, банкрутство).
- За періодом (довгострокова, короткострокова, середньострокова).
- За ступенем впливу на підприємства (легка, глибока, катастрофічна).
- За джерелами виникнення (внутрішні або зовнішні фактори).
- За масштабами охоплення (структурна, системна).
- За структурною формою (неоптимальна структура активів, капіталу, інвестицій, грошових коштів). [17; 22; 32]

1.2 Завдання, функції та основні принципи антикризового управління

Завдання антикризового управління на підприємстві полягають у попередженні, виявленні та подоланні кризових ситуацій з метою забезпечення фінансової стабільності та ефективного функціонування організації. Наведено, що включають основні завдання у Додатку А.

Компанії, які не здатні своєчасно впровадити антикризові заходи, зазвичай не відповідають конкурентним вимогам і постійно перебувають у стані боротьби за виживання. Отже, ключовим завданням ефективного антикризового управління є запобігання загостренню кризових явищ, одночасно використовуючи об'єктивні зміни як можливість для якісного розвитку бізнесу.

Ключовим елементом системи антикризового управління є його функції – види діяльності, які розкривають суть управлінського процесу та впливають на його кінцевий результат. Саме ці функції окреслюють, які дії необхідно здійснювати для ефективного управління на всіх етапах кризи. Функції зображені у Додатку Б.

Антикризове управління підприємством є економічною категорією, яка відображає фінансово-господарські процеси підприємства та спрямована на покращення його фінансового стану. Основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільності фінансового становища шляхом своєчасного реагування на зміни, спричинені економічними, політичними, соціальними чи міжнародними факторами. Для цього застосовуються антикризові інструменти, які допомагають подолати тимчасові фінансові труднощі та усунути загрози банкрутства. [17, с. 279].

Слід розглянути систему антикризового управління, адже вона використовується суб'єктами управління для вирішення таких завдань:

- передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня небезпеки) підготовка до неї;
- з'ясування причин, що викликають кризу, та пошук способів їх усунення;
- визначення засобів та методів управління в умовах кризової ситуації;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- обґрунтування ефективності антикризових заходів;
- забезпечення життєдіяльності організації у кризовому стані;
- ослаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємств [20].

Система антикризового управління базується на таких принципах:

- Рання діагностика кризових явищ.
- Терміновість реагування на кризові явища.
- Адекватність реагування підприємства на рівень реальної загрози.
- Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризи.

Виникнення кризи на підприємстві створює загрозу його подальшому існуванню, тому важливо діагностувати кризу на початкових етапах, щоб своєчасно застосувати заходи для нейтралізації кризових факторів. Чим раніше будуть впроваджені антикризові механізми, тим більше шансів на успішне відновлення матиме підприємство.

Діагностика може здійснюватися за допомогою таких підходів:

- спостереження за змінами у зовнішньому середовищі;
- комплексного аналізу чинників, що можуть впливати на зміну стану або конкурентної позиції підприємства;
- перевірки фінансового стану компанії;
- вивчення кредитної політики та аналізу рівня заборгованості;
- ідентифікації потенційних ризиків;
- оцінювання поточного положення підприємства та прогнозування його можливого розвитку в майбутньому [40].

Реалізація механізмів подолання кризи завжди пов'язана з фінансовими витратами, які повинні відповідати рівню загрози. У разі порушення цього балансу підприємство може або зазнати надмірних витрат (через надлишкові антикризові заходи), або не досягти бажаного ефекту (через недостатні дії). При цьому підприємство повинно розраховувати виключно на власні фінансові ресурси.

1.3. Підходи та методи оцінки ефективності антикризового управління

Антикризове управління є ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. Ефективність таких заходів визначається здатністю організації адаптуватися до змін, мінімізувати негативні наслідки та зберігати конкурентоспроможність. Для оцінки ефективності антикризового управління розроблено декілька підходів, кожен з яких базується на різних аспектах діяльності підприємства.

Необхідно визначитися з тим, які існують підходи до оцінювання ефективності управління. Антикризове управління має свої особливості, тому ряд досліджень було присвячено визначенню поняття ефективності

антикризового управління та його ознак. І. А. Чорновіл наголошує, що антикризове управління можна вважати ефективним, якщо вдалося уникнути кризи, а менеджери впевнені, що загроза кризи не вплине на доходи організації або не відбудуться суттєві відхилення від запланованих показників роботи [44].

Однак такий підхід враховує переважно цільову сторону управлінського процесу. На думку С. П. Сударкіної, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапка та О. В. Торіної, ефективність антикризового управління визначається рівнем досягнення поставлених цілей щодо пом'якшення, обмеження впливу або навіть використання кризи на користь підприємства, у співвідношенні з обсягом витрачених для цього ресурсів.

Антикризове управління вважають ефективним, якщо реструктуровано кредиторську заборгованість, збільшилися чисті грошові потоки, підвищилася капіталізація підприємства, відбулася реструктуризація підприємства, поліпшено систему планування за рахунок упровадження бюджетування, оптимізовано структуру підприємства [12].

Щодо підходів до оцінювання ефективності антикризового управління, то більшість учених ототожнюють його з оцінюванням імовірності настання кризового стану підприємства. До того ж використовують моделі діагностики банкрутства та ряд інтегральних показників, що враховують різні аспекти господарської діяльності підприємства. О. М. Рац із цією метою застосовує показники, що характеризують фінансову стійкість, ділову активність, ліквідність та ефективність управління [26]. С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапка та О. В. Торіна ефективність антикризових заходів визначають за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних показників [12]. А. Ю. Погребняк до цих показників додає нефінансові показники (відсоток браку, кількість гарантійних звернень, сплату штрафів і пені, судових позовів на користь третіх осіб, кількість днів несплаченої вчасно заробітної плати, кількість постачальників, кількість машино-днів простою підприємства, плинність кадрів [25]).

Методи оцінки ефективності антикризового управління — це інструменти, що дозволяють проаналізувати, наскільки успішно організація пододала кризу або мінімізувала її вплив. Вони допомагають зрозуміти, чи досягнуто поставлених цілей, які стратегії були ефективними, а які потребують коригування.

Всі методи антикризового управління можна поділити на такі групи:

- 1) спрямовані на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів;
- 2) мають на увазі введення інновацій (для збільшення надходжень грошових потоків, підвищення операційної ефективності, покращення продукції та дизайну);
- 3) реструктуризація, реінжиніринг та «реорганізація підприємства»;
- 4) кредиторська та дебіторська заборгованості, що «реструктуризовані».

1. Методи, спрямовані на скорочення витрат та оптимізації бізнеспроцесів.

Основна перевага даних методів у тому, що додаткові кошти можуть бути вивільнені без додаткових інвестицій. Методи ощадливого виробництва є доцільними для підприємств, які обмежені в ресурсах і не мають можливості розвивати нові напрямки, модернізувати обладнання чи впроваджувати вартісні технологічні рішення, проте здатні досягати вагомих результатів за рахунок оптимізації наявних процесів. Сама концепція означає, що відбувається зміна управлінської культури підприємства [15, с.218]. Методи ощадливого виробництва визначають ті моделі поведінки, які додають цінності продукту і ті, які не додають. Це дозволяє усунути неявні втрати. Багатьом українським підприємствам слід використовувати цю концепцію в своїй діяльності [10, с.154].

Однак дана концепція може сприяти отриманню переваги тільки за умови, що підприємство перебуває в однакових умовах із своїми конкурентами. Якщо продукція підприємства не підходить споживачеві за своїми основними характеристиками, введення таких понять не призводить до фундаментальних змін. З впровадження інструментів цього методу необхідний склад менеджерів, які навчаються та готові до змін працівники, разом із суворим дотриманням поставлених цілей.

Існує важливість оптимізації бізнес-процесів для зниження витрат, підвищення якості продукції, збільшення швидкості виробництва та робочого часу.

Треба виділити дещо інший підхід до ранжування процесів за важливістю:

- стратегічна важливість процесу для підприємства;
- його фінансова значимість;
- значимість процесу у межах системи управління підприємством;
- періодичність виконання процесу;
- зовнішні та внутрішні споживчі очікування щодо продукції, виробленої в результаті процесу [6, с.33].

2.Метод впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток підприємства. При використанні цього методу необхідно пам'ятати про високий ризик впровадження інновацій і мати в наявності резервний метод, щоб у разі невдачі підприємство не опинилося на межі банкрутства». Потреба в інноваціях на підприємствах не викликає сумнівів, але тільки в тому випадку, якщо мова йде про постійне вдосконалення коли підприємство зможе залишитися конкурентоспроможним та задовольняти потреби споживачів.

3. Реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація підприємства та його частин. Ці методи також спрямовані на «зниження витрат, активізацію потенціалу підприємства та зміну концепції управління», але, як на наш погляд, вони носять найбільш радикальний характер, тому слід призначити їм окрему групу. Реструктуризацію визначають як поділ підприємства на самостійні господарюючі суб'єкти та їх виділення, зміну структури основною метою реструктуризації є вдосконалення внутрішньої структури компанії, системи управління та різних видів діяльності для підвищення її потенціалу: - «підвищення здатності адаптації» підприємств до нового бізнес середовища; - зниження витрат – як «умова підвищення конкурентоспроможності підприємств» та пошук шляхів подальшого використання основних фондів та людських ресурсів; - підвищення ефективності та посилення спонтанності і «особистої зацікавленості» в «економії» виробництва [8, с.185].

Реструктуризація необхідна через зміни зовнішнього середовища підприємства, це потрібно для того, щоб адаптуватися до нових умов і залишитися конкурентоспроможними. В умовах кризи реструктуризація зводиться до безпосередньої ліквідації причин кризи, тому для реструктуризації необхідні фінансові та тривалі тимчасові витрати [13, с.339].

Реорганізація підприємства означає припинення «діяльності підприємства з виникненням відносин правонаступництва», що призводить до одночасного створення одного або кількох нових підприємств та/або кількох підприємств. Здійснюється в формі злиття, приєднання, поділу, виділення чи перетворення [35, с.80].

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКІВ ТОВ СП «НІБУЛОН» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Характеристика діяльності та структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Підприємство засновано у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» (ССГП «НІБУЛОН»), основним видом діяльності якого було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекцій на внутрішньому ринку України. Компанія обробляє понад 76 тис. гектарів сільськогосподарських земель і є лідером у сфері зернового експорту. Інвестиції в розвиток інфраструктури склали понад \$2,3 млрд, що дозволило створити потужну логістичну систему, яка включає:

- 27 елеваторних комплексів;
- власний автотранспорт і залізничний парк;
- флот із 83 суден.

Засновник та кінцевий бенефіціарний власник компанії - Вадатурський Андрій Олексійович.

У «НІБУЛОНі» діє однорівнева Рада Директорів, до складу якої входять незалежні невиконавчі директори та виконавчі директори.

Рада Директорів є колегіальним виконавчим органом Товариства, що в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, здійснює управління

поточною діяльністю Товариства, а також функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю Товариства та виконавчих членів Ради Директорів.

Бренд «НІБУЛОН» об'єднує групу компаній (надалі група «НІБУЛОН») у складі структурних підрозділів ТОВ СП «НІБУЛОН» та споріднених юридичних осіб в процесах побудови сучасного бізнесу та економічної розбудови України [37].

У структурі групи «НІБУЛОН» ТОВ СП «НІБУЛОН» - найбільш широкогалузеве підприємство, що здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту, парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;
- суднобудування та судноремонт на власному суднобудівно-судноремонтному заводі «НІБУЛОН» (далі - ССЗ «НІБУЛОН»);
- тваринництво та м'ясопереробка.

Слід зазначити, що основний вид діяльності - оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

2.2. Оцінка фінансових показників підприємства та фактори, що впливають на його кризовий стан

Фактори, що впливають на кризовий стан:

- Зовнішні ризики - геополітична нестабільність, інфляція та коливання валютних курсів можуть негативно впливати на фінансову стабільність компанії.

- Кредитне навантаження - значний обсяг боргових зобов'язань підвищує фінансові ризики та потребує ретельного управління.

- Інфраструктурні виклики - пошкодження логістичної інфраструктури через військові дії може ускладнити операційну діяльність компанії.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності особливого значення набуває аналіз фінансового стану підприємства як основа для прийняття управлінських рішень. Фінансові показники дозволяють виявити рівень стабільності, прибутковості та ефективності функціонування суб'єкта господарювання, а також оцінити ризики, що можуть призвести до фінансової нестійкості або навіть до кризового стану. Особливо актуально це питання постає в умовах економічної нестабільності, спричиненої зовнішніми викликами, такими як військові дії, зміни на валютному ринку, логістичні труднощі та інші фактори.

Прикладом підприємства, яке зіткнулося з подібними викликами, є ТОВ СП «НІБУЛОН» — один із провідних аграрних експортерів України. У період з 2020 по 2024 роки компанія пережила низку трансформацій, що значно вплинули на її фінансові результати.

Слід зазначити, що «Нібулон» до війни обробляв 82 тис. га землі у 12 областях України та експортував сільгосппродукцію у більше ніж 70 країн світу. Зернотрейдер у 2021 році експортував максимальні за час свого існування 5,64 млн тонн сільгосппродукції, досягнувши рекордних обсягів поставок на зовнішні ринки у серпні – 0,7 млн тонн, у четвертому кварталі – 1,88 млн тонн та у другому півріччі – 3,71 млн тонн [38].

Збиток «Нібулону» через повномасштабне військове вторгнення РФ у 2022 році перевищив \$416 млн.

Згідно офіційної фінансової звітності компанії Нібулон, що є доступною на офіційному порталі Державної служби статистики України, її виторг в 2023 році становив 22.9 млрд грн, що на 50% більше, ніж в 2022 році (15.2 млрд грн).

Валовий прибуток компанії (різниця між ціною реалізації та собівартістю товару) у звітному році склав 3.2 млрд грн (1.1 млрд грн в 2022 році), чистий прибуток – 310 млн грн.

В цілому, 2023 рік для Нібулону був набагато кращим у порівнянні з попереднім. Компанія максимізувала перевалку зернових та олійних через річковий термінал в Ізмаїлі (з подальшою відправкою до румунської Констанци),

та, за нашими оцінками, за рік загалом експортувала з України від 2.3 до 2.5 млн зернових та олійних культур.

Таким чином, можна зазначити, що станом на поточний момент Нібулон зміг перебудувати свою діяльність після того, як вся операційна модель компанії, побудована на закупівлі зерна на річкових терміналах та подальшій доставці в порт Миколаєва баржами, була зруйнована.

Прибуток компанії в 2023 році був достатнім для покриття відсотків за кредитами – сума фінансових витрат (відсотки за кредитами) згідно фінансової звітності за 2023 рік становила 1.4 млрд грн.

Проте сума боргу компанії станом на 31 грудня 2023 року становила 17.8 млрд грн (16.4 млрд грн станом на 31 грудня 2022 року), тож навіть за відносно непоганої прибутковості групи в 2023 році важко розраховувати, що в найближчі роки вона зможе погасити значну суму своїх кредитних зобов'язань (щодо ліквідних активів в балансі на звітну дату – товарні запаси становлять 4.7 млрд грн, сума грошових коштів – 1.4 млрд грн, що значно менше за борг).

Фінансові показники в період з 2020 по 2024 рік зображені в Додатку В.

Фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2020–2024 років свідчать про значні коливання в результатах діяльності підприємства, що зумовлено як внутрішніми управлінськими процесами, так і зовнішніми економічними та політичними чинниками, насамперед війною в Україні.

Доходи компанії демонстрували як стрімке зростання, так і різкі падіння. У 2020 році дохід становив понад 25,8 млрд грн, а вже у 2021 він зріс до рекордних 40,6 млрд грн, що відображає ефективну роботу підприємства у мирний час. Проте у 2022 році на тлі повномасштабного вторгнення Росії відбулося різке падіння доходів до 15,2 млрд грн, що пояснюється втратою логістичних шляхів, блокуванням портів та іншими наслідками війни. У 2023 році компанія змогла частково відновити обсяги доходів до 22,9 млрд грн, а в 2024 році дохід дещо зменшився до 20,3 млрд грн, що свідчить про поступову стабілізацію, хоч і з певними втратами.

Щодо чистого прибутку, то фінансові результати мали нестійкий характер. У 2020 році підприємство було збитковим (–1,77 млрд грн), але вже у 2021 показало прибуток у розмірі 1,33 млрд грн. 2022 рік виявився критичним — чисті збитки сягнули понад 10,17 млрд грн. Наступні два роки демонструють поступове зменшення збитків: у 2023 році –1,61 млрд грн, а у 2024 –976 млн грн. Це свідчить про намагання підприємства відновити рентабельність своєї діяльності.

Загальний обсяг активів компанії також зазнав значних змін. У 2020 році він складав 33,8 млрд грн, у 2021 — 38,2 млрд грн, що вказує на розширення діяльності. Проте у 2022 активи скоротилися до 28,2 млрд грн, що відображає втрати через війну. У 2023 році активи дещо зменшилися до 25,6 млрд грн, а у 2024 зросли до 26,4 млрд грн, що свідчить про стабілізацію й незначне зростання економічної потужності підприємства.

Фінансові зобов'язання підприємства залишаються стабільно високими. У 2020 році вони становили 21,5 млрд грн, зменшилися у 2021 до 15,1 млрд грн, однак у 2022 зросли до 22,6 млрд грн. У 2023 та 2024 роках спостерігалось подальше зростання зобов'язань — 22,1 та 23 млрд грн відповідно, що пояснюється фінансовим тиском, валютними ризиками та потребою в додатковому фінансуванні.

Також варто відзначити тенденцію до скорочення чисельності персоналу. У 2021 році компанія нараховувала 5 555 працівників. У 2022 — кількість зменшилась до 4 058 осіб, у 2023 — до 3 722, а у 2024 — до 2 842 працівників. Це зумовлено як оптимізацією витрат, так і зниженням виробничої активності через війну.

Таким чином, ТОВ СП «НІБУЛОН» проходить через період серйозних випробувань. Попри значні збитки в окремі роки, компанія демонструє зусилля з відновлення й адаптації до нових умов. Поступове покращення прибутковості, стабілізація активів і контрольоване зростання зобов'язань дають підстави сподіватися на подальше зміцнення фінансової позиції підприємства у разі стабілізації загальної економічної ситуації в країні [36].

2.3. Аналіз ризиків та прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ СП «НІБУЛОН»

ТОВ СП «НІБУЛОН» як одна з ключових аграрних компаній України зазнала суттєвого впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, що значно позначилися на її фінансовому становищі.

Доцільно зазначити, що антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства.

Антикризове управління – це систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства [11].

На кожному підприємстві різні ознаки банкрутства, це може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила. Фактори, які спричиняють кризу, яка в подальшому переростає у банкрутство:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища належать [21]:

- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями,
- зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [9]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,

- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- запізнiла реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо.

Компанія протягом 2020–2024 років демонструвала нестабільні фінансові результати. Особливо небезпечним був 2022 рік, коли чисті збитки перевищили 10 млрд грн, що стало наслідком прямого впливу війни. У 2023–2024 роках спостерігається зменшення обсягів збитків, однак підприємство все ще працює в умовах негативного фінансового результату, що вказує на нестійкість грошових потоків.

Найбільшу загрозу для стабільності НІБУЛОНу становить високий рівень зобов'язань, які у 2024 році склали понад 23 млрд грн. При цьому власний капітал значно скоротився. Така структура капіталу створює серйозне навантаження на фінансову систему підприємства і є ознакою потенційної загрози неплатоспроможності.

Скорочення кількості працівників з понад 5,5 тисяч у 2021 році до 2,8 тисяч у 2024 свідчить про скорочення виробничої бази, оптимізацію витрат або втрату потужностей. Це може обмежити можливості швидкого відновлення після кризи та зменшити конкурентоспроможність на ринку.

Втрата доступу до морських портів внаслідок бойових дій змусила підприємство перебудовувати логістику, що призвело до додаткових витрат. Хоча НІБУЛОН успішно адаптувався до нових маршрутів через Дунай, загроза блокади або руйнування логістичних ланцюгів залишається актуальною.

Компанія має валютні зобов'язання, які знецінюються у зв'язку з коливанням курсу гривні. Це спричинило переоцінку боргу та, відповідно, збитки у 2024 році, попри відносно стабільний дохід. Фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН» 2020 -2024 зображені у Додатку Г.

Дохід:

- До 2021 року спостерігалось зростання, після чого — різке падіння у 2022 році через війну.
- У 2023 році доходи частково відновилися, проте у 2024 знову зменшилися.
- Це свідчить про нестабільність доходної частини, залежність від зовнішніх факторів (експорт, логістика).

Чистий прибуток/збиток:

- Компанія зазнавала збитків у більшості років, особливо критичним був 2022 рік.
- У 2023–2024 роках збитки зменшуються, що вказує на певну адаптацію компанії до умов.

Зобов'язання:

- Спостерігається загальне зростання обсягів зобов'язань, особливо після 2021 року.
- Це створює серйозне навантаження на бюджет підприємства, зменшуючи його платоспроможність.

Активи:

- Пік активів — у 2021 році, далі — зменшення через війну і втрати інфраструктури.
- У 2024 році активи знову зросли, що можна розглядати як позитивний сигнал до відновлення.

Таким чином, якщо тенденції зменшення збитків та збільшення активів збережуться, підприємство зможе вийти на рівень стабільності у найближчі 2–3 роки. При збереженні високого рівня зобов'язань і коливаннях доходу ризик банкрутства залишається середньо-високим.

Рекомендовано зосередити зусилля на зниженні боргового навантаження та диверсифікації джерел доходу.

ТОВ СП «НІБУЛОН» продовжує функціонувати в умовах значного фінансового тиску. Основні загрози — це високе боргове навантаження, валютні коливання, скорочення активів і працівників, а також нестабільна логістика.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Розробка стратегічного механізму для стабілізації фінансового стану підприємства

У сучасних умовах господарювання стабілізація фінансового стану підприємства є однією з ключових передумов забезпечення його стійкого функціонування та подальшого розвитку. З огляду на постійні економічні коливання та ризики, актуальним стає впровадження стратегічного підходу до формування механізму фінансової стабілізації.

Першим етапом такого підходу є всебічна оцінка фінансового стану підприємства. Цей етап передбачає використання аналітичних методик для визначення рівня ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Результати діагностики слугують основою для формування антикризових заходів.

Наступним кроком є розробка стратегії управління антикризовим фінансовим потенціалом. Цей процес включає комплекс дій, спрямованих на активізацію внутрішніх резервів підприємства, оптимізацію витрат, реструктуризацію боргових зобов'язань, удосконалення системи управління оборотними коштами. Важливим елементом також є адаптація організаційної структури до нових економічних умов.

З метою підвищення ефективності управління в умовах нестабільності доцільно використовувати сценарне планування. Прогнозування кількох можливих варіантів розвитку подій дозволяє підготувати відповідні дії для кожного з них та зменшити ризики негативних наслідків.

Реалізація стратегічного механізму вимагає створення чіткої програми дій, у якій визначено конкретні цілі, інструменти досягнення результатів, а також строки та відповідальних осіб. Успішність впровадження залежить від наявності ефективної системи моніторингу, що дає змогу оперативно вносити корективи в реалізацію заходів у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

У багатьох наукових працях при аналізі складових антикризового потенціалу переважна увага приділяється саме фінансовій складовій. Це цілком логічно, адже криза на підприємстві найчастіше починається саме з фінансових труднощів, зокрема з неможливості своєчасного погашення кредиторської заборгованості. Саме тому, не применшуючи значення інших компонентів антикризового потенціалу, у цьому дослідженні акцент зроблено саме на фінансову складову, що виявляється через впровадження ефективного антикризового фінансового управління. В умовах постійних змін ринкового середовища підприємства змушені суттєво переглядати своє ставлення до фінансових аспектів діяльності. Економічні кризи в державі ускладнюють фінансове управління підприємствами, і жоден господарюючий суб'єкт не застрахований від раптових кризових подій. Тому надзвичайно важливо, аби управлінська система підприємства була готова до їх виникнення та запобігала розвитку ситуацій, що можуть серйозно зашкодити фінансовим результатам.

Підприємство наразі здійснює свою діяльність в умовах високої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим важливою умовою ефективного функціонування в кризових ситуаціях є необхідність посиленого формування власного антикризового потенціалу, зокрема через впровадження антикризового фінансового управління. Таке управління має забезпечувати можливість своєчасного прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, підтримуючи стабільність функціонування підприємства.

Для адаптації до нових викликів виникає об'єктивна потреба у створенні базових моделей і формуванні системи фінансового оздоровлення підприємства. Ця система має ґрунтуватися на комплексному аналізі фінансово-економічного стану, ідентифікації причин фінансової неспроможності, визначенні чітких критеріїв виходу з кризового стану та досягнення фінансової стійкості. Водночас важливо враховувати стратегічні цілі підприємства, що відповідають сучасним ринковим умовам, та окреслювати шляхи для їх реалізації.

У таких умовах особливої актуальності набуває розробка та впровадження ефективного фінансового інструментарію антикризового управління, а також сучасних технологій, які дозволяють мінімізувати економічні втрати та забезпечити плавний перехід від екстрених антикризових заходів до сталого функціонування на стратегічній основі.

Ключовою метою організації фінансового менеджменту на підприємстві є створення такої системи управління фінансами, яка б дозволяла забезпечити достатній рівень фінансового потенціалу для зростання вартості підприємства. У більшості випадків побудова фінансового менеджменту ґрунтується на таких принципах, як: планованість — досягнення балансу між цілями та наявними ресурсами; оптимальність — раціональне поєднання джерел фінансування; відповідність антикризової фінансової стратегії місії підприємства; варіабельність — здатність приймати гнучкі та ефективні фінансові рішення в умовах кризи; та управління фінансовими ризиками.

Для успішного впровадження та реалізації антикризового фінансового управління важливо коротко розглянути причини виникнення фінансових криз. Їхня об'єктивна природа зумовлена циклічністю прояву таких явищ та наявністю можливостей для подолання. Необхідність у змінах на підприємстві, яке перебуває у передкризовому стані, зазвичай викликана невідповідністю між існуючими бізнес-процесами та вимогами зовнішнього ринкового середовища. У цьому контексті «під фінансовою кризою слід розуміти стан підприємства, що характеризується неефективністю бізнес-процесів або їх відсутністю внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які становлять найбільш небезпечні погрози його фінансової стійкості, платоспроможності та зниження зростання акціонерної вартості компанії» [42].

У науковій літературі також звертається увага на те, що «з позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності» [39]. До основних чинників, які призводять до фінансової кризи, належать нездатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього

середовища та використання застарілих методів управління, що не відповідають конкретним умовам функціонування. У такій ситуації виникає нагальна потреба у впровадженні нових підходів до управління та реалізації заходів, які б дозволили швидко стабілізувати становище підприємства і зменшити негативні наслідки кризи. Саме це обумовлює необхідність формування дієвої системи антикризового фінансового управління.

Порівняльна характеристика антикризового та антикризового фінансового управління наведена у Додатку Д.

На підставі аналізу теоретичних підходів до формування антикризового фінансового управління можна зробити висновок, що фінансове управління на ТОВ СП «НІБУЛОН» має постійно здійснюватися в антикризовому форматі. Це означає, що воно повинно бути орієнтоване на попередження, запобігання або мінімізацію можливих кризових ситуацій, виконуючи при цьому профілактичну функцію.

Основною метою антикризового фінансового управління є створення такого управлінського режиму, який дозволяє своєчасно виявляти, попереджати та ефективно реагувати на кризові явища, забезпечуючи при цьому стабільну фінансову діяльність підприємства. Такий підхід підтверджується численними науковими дослідженнями. Деякі автори, зокрема, визначають «антикризове фінансове управління як інтегровану систему, що включає в себе принципи, методи формування та реалізації комплексу специфічних управлінських рішень, спрямованих на недопущення та подолання фінансових криз на підприємстві, а також зменшення їх негативного впливу на фінансовий стан» [19].

Антикризове фінансове управління підприємством охоплює використання спеціалізованих підходів і методик у сфері управління фінансовими ресурсами, що спрямовані на забезпечення безперервності функціонування підприємства через ефективне реагування на внутрішні та зовнішні ризики, запобігання або подолання фінансової кризи. Інакше кажучи, таке управління вимагає оперативної та цілеспрямованої реакції на суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, яка базується на попередньо

сформованій стратегії дій. Досягнення поставленої мети можливе лише за умов чіткого визначення функціонального змісту антикризового фінансового управління.

Багато досліджень підтверджують, що першим і ключовим етапом розробки механізму фінансового оздоровлення є проведення всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Саме на підставі цього аналізу встановлюються причини кризових явищ, формується аналітичний висновок щодо поточного стану, оцінюються перспективи фінансового оздоровлення, а також визначаються стратегія виходу з кризи та шляхи економічного зростання.

Реалізація механізму антикризового фінансового управління відбувається у кілька послідовних етапів. Першим є застосування оперативного механізму стабілізації фінансів, який спрямований, з одного боку, на зниження поточних внутрішніх та зовнішніх зобов'язань підприємства в короткостроковій перспективі, а з іншого — на збільшення обсягу грошових коштів для їх своєчасного погашення. Якщо на цьому етапі не буде усунуто першопричини кризового стану, ситуація повториться. Тому на другому етапі необхідно досягти фінансової рівноваги у довгостроковій перспективі шляхом реалізації тактичного механізму стабілізації, що передбачає комплексну реструктуризацію та взаємозалежні системні зміни [49]. На завершальному етапі передбачається впровадження стратегічного механізму, що ґрунтується на використанні стратегії довгострокового економічного зростання. Очікуваними результатами такого підходу є покращення ринкової позиції підприємства, зміцнення його конкурентних переваг у галузі, розширення асортименту та напрямів збуту продукції, а також вихід на нові ринки.

Розглянемо стратегічні напрями та інструменти фінансового антикризового управління. Як відомо, перед фінансовими труднощами підприємства, його неплатоспроможністю чи навіть банкрутством зазвичай виникає період порушення рівноваги між вхідними та вихідними фінансовими потоками, а також поступового погіршення фінансово-економічних показників діяльності. Причинами зниження платоспроможності можуть виступати як

зовнішні, так і внутрішні чинники, або ж їх комплексний вплив на функціонування підприємства.

Узагальнивши наявні підходи, було виокремлено такі фінансові чинники, що можуть призвести до банкрутства підприємства [30]:

- переважання витрат над доходами, накопичення простроченої кредиторської заборгованості, невиконання фінансових зобов'язань;
- коливання ринкової вартості матеріальних і нематеріальних активів;
- фізичне та моральне старіння матеріально-технічної бази, повільні темпи її модернізації;
- зниження ефективності використання оборотного капіталу, падіння ліквідності, негативні зміни у структурі балансу;
- нераціональна кредитна політика;
- надлишкові товарні запаси, труднощі зі збутом, слабкий рівень маркетингу, скорочення виробничих обсягів;
- кадрова криза, слабка мотивація персоналу, конфлікти й звільнення працівників;
- безпідставне зростання дебіторської заборгованості, неефективне управління виробничими запасами;
- нераціональне використання прибутку;
- неефективна цінова політика.

Структура механізму антикризового фінансового управління включає в себе такі ключові складові [33]:

- методи та інструменти зовнішнього впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- системи інформаційного забезпечення управлінських рішень;
- методи управлінської бізнес-діагностики;
- підходи та інструменти формування антикризової фінансової політики й стратегічного планування;
- методи реструктуризації підприємства та реалізація стратегічного контролінгу.

У світовій практиці сформувалися основні підходи до проведення фінансового аналізу, оцінки фінансової стійкості підприємств, а також формування висновків і рекомендацій на основі отриманих результатів. Методики, що застосовуються, умовно поділяються на трансформаційні, якісні, коефіцієнтні та інтегральні. В умовах сучасного ринку особливої актуальності набуває проблема розробки діагностичних методів, які базуються на сучасних підходах до аналізу та прогнозування кризових ситуацій.

Одним із таких підходів є використання багатофакторної дискримінантної моделі оцінки фінансової стійкості підприємства. Ця модель враховує вплив ключових регіональних чинників і ґрунтується на аналізі офіційної бухгалтерської звітності. Вона забезпечує багатовимірну комплексну оцінку фінансового стану підприємства, спираючись на важливі аналітичні показники та порівняльний аналіз різних компаній.

В умовах динамічного середовища доцільним є впровадження системи фінансового моніторингу — потужного інструмента антикризового управління, який дозволяє ефективно відслідковувати зміни показників і контролювати реалізацію управлінських рішень. Чітка класифікація видів моніторингу допомагає краще зрозуміти його суть, визначити потенціал розвитку, цілі проведення, методи реалізації та сфери застосування.

Моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства розглядається як практичний інструмент, що дозволяє системно контролювати виконання антикризової фінансової стратегії. Його реалізацію доцільно проводити за такою логікою:

- розробка системи показників для оцінки результатів реалізації стратегії;
- регулярне спостереження та контроль за цими показниками;
- порівняння фактичних значень з плановими;
- аналіз результатів порівняння і прийняття управлінських рішень щодо усунення виявлених відхилень.

Моніторинг фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності є ефективним засобом запобігання кризовим явищам, оскільки дає змогу завчасно

виявляти фінансові ризики через проведення комплексної діагностики. Така діагностика включає аналіз ефективності використання різних ресурсів, оцінку майнового стану підприємства, виявлення змін у рівні економічної ефективності, а також глибоке дослідження динаміки фінансових коефіцієнтів та інших показників, які відображають рівень ліквідності, фінансової незалежності, платоспроможності, стабільності та кредитоспроможності.

Аналіз динаміки цих індикаторів у порівнянні з нормативними значеннями дозволяє не лише спрогнозувати ризик банкрутства, але й вжити запобіжних заходів, спрямованих на уникнення фінансової кризи. За потреби, це також дає можливість вибору оптимальної стратегії подолання кризи під час реалізації зовнішньої санації [5].

Цілісність механізму антикризового фінансового управління забезпечується узгодженістю таких процесів, як прогнозування можливих кризових явищ, діагностика причин виникнення фінансової нестабільності, оцінка фінансово-економічного стану підприємства, упередження загрози неплатоспроможності, а також розробка і впровадження програм фінансового оздоровлення. У цьому контексті антикризове стратегічне фінансове планування виступає ключовим елементом фінансової стратегії виходу підприємства з кризи та забезпечення його сталого розвитку.

Формування антикризової фінансової стратегії ґрунтується на визначених стратегічних цілях з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників функціонування підприємства. Важливою умовою ефективного подолання фінансової нестабільності є створення відповідного антикризового потенціалу. Зокрема, фінансова складова цього потенціалу визначає здатність підприємства з обмеженою платоспроможністю відновити свою фінансову стійкість, раціонально використовувати наявні ресурси для подолання кризи, впроваджувати ефективні управлінські рішення та забезпечувати подальший розвиток підприємницької діяльності.

3.2. Запровадження інструментів антикризового управління на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»

Для забезпечення ефективної діяльності ТОВ СП "НІБУЛОН" в умовах високої динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, вкрай важливо вчасно реагувати на зміни та попереджувати виникнення негативних явищ. З огляду на це, необхідною умовою стабільного функціонування підприємства є формування та впровадження ефективного механізму антикризового управління.

У сучасних умовах антикризове управління стає невід'ємною частиною загальної системи управління підприємствами, особливо такими як ТОВ СП "НІБУЛОН", що здійснює діяльність у стратегічно важливій для України аграрній та логістичній сфері. Цей підхід спрямований на попередження та подолання кризових ситуацій, пов'язаних із фінансовими труднощами, зниженням прибутковості, порушенням логістичних ланцюгів чи навіть ризиками банкрутства.

Антикризове управління варто розглядати як комплекс заходів, які охоплюють усі ключові аспекти функціонування підприємства. Як і будь-яка система, воно складається з низки взаємопов'язаних процесів, що разом формують єдиний механізм. Архітектура цього механізму для ТОВ СП "НІБУЛОН" визначає логіку структурованих дій, а сам механізм — це цілеспрямована сукупність управлінських рішень і дій, орієнтованих на стабілізацію ситуації.

Особливості реалізації антикризового управління на ТОВ СП "НІБУЛОН" зумовлюються масштабами діяльності, наявністю фінансових ресурсів, багаторівневою управлінською структурою та значною кількістю персоналу. У зв'язку з цим, підприємству доцільно реалізовувати повноформатну модель антикризового управління, яка передбачає наступну послідовність:

1. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства з урахуванням ринкових, виробничих, логістичних та валютних ризиків.
2. Виявлення відхилень від запланованих показників, аналіз причин і глибини кризових загроз.
3. Формування антикризової стратегії, що враховує специфіку аграрної галузі, геополітичні ризики та внутрішньогосподарські особливості.

4. Розробка антикризової програми з чітко визначеними цілями, строками реалізації та відповідальними особами.
5. Застосування антикризових заходів, зокрема оптимізації логістичних маршрутів, зниження витрат, переорієнтації експортних поставок, автоматизації облікових процесів тощо.
6. Оцінка ефективності реалізованих дій, контроль досягнення поставлених цілей та подальше коригування стратегії.

ТОВ СП "НІБУЛОН", як одне з провідних підприємств України, здатне впроваджувати сучасні підходи до антикризового управління, що забезпечить його стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність в умовах війни, ринкової нестабільності та логістичних викликів. Успішна реалізація такого механізму сприятиме збереженню лідерських позицій компанії на вітчизняному та міжнародному ринках.

Антикризове управління – це комплекс дій на відповідний період часу, що дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Вона є специфічним планом управлінських дій щодо усунення кризових ситуацій, не допускаючи загострення кризи та банкрутства. Основні цілі антикризової стратегії мають бути направлені на усунення основних причин виникнення кризи, через зменшення впливу відповідних факторів і з урахуванням наявних обмежень.

Розробка антикризової управління підприємства складається із наступних етапів:

1. Аналіз кризової ситуації на підприємстві.
2. Перегляд місії та системи цілей.
3. Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії. Існує декілька типів основних антикризових стратегічних альтернатив, які можуть допомогти бізнесу вийти з кризових ситуацій:

1. Зниження витрат – може включати скорочення чисельності персоналу, зменшення витрат на маркетинг та рекламу, використання більш дешевих матеріалів та технологій, скорочення витрат на оренду приміщень тощо.

2. Диверсифікація продуктів та послуг – передбачає розширення асортименту для задоволення потреб різних груп клієнтів, розроблення нових продуктів та послуг, які можуть бути більш популярними в умовах кризи.

3. Інвестування у розвиток нових технологій або продукції – інвестування у розвиток власного бізнесу, наприклад, у розвиток нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій чи розширення географії продажів. 4. Реструктуризація боргу та фінансових зобов'язань – якщо компанія має заборгованості або кредити, можна спробувати переглянути умови виплат або переструктурувати борг, щоб знизити фінансове навантаження.

5. Залучення додаткових джерел фінансування – залучення додаткових джерел фінансування, наприклад, інвестицій, кредитів чи грантів для підтримки своєї діяльності в умовах кризи.

6. Співпраця із конкурентами – співпраця з конкурентами, щоб знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу.

7. Підвищення якості та рівня обслуговування клієнтів – у кризові періоди підприємства можуть покращити якість та рівень обслуговування клієнтів, що може призвести до підвищення лояльності та утримання клієнтської бази.

8. Диверсифікація бізнесу – підприємство може розглянути можливість розвитку додаткових напрямів бізнесу, які можуть приносити додатковий прибуток та знизити ризики, пов'язані із змінами в економічному середовищі, споживчому попиті, технологічними змінами.

Всю сукупність можливих стратегій з точки зору антикризового управління можна розділити на дві групи:

1) стратегії забезпечення попередження кризи в рамках превентивного антикризового управління;

2) стратегії забезпечення виживання в кризових ситуаціях та мінімізації можливих втрат.

Класифікацію антикризових стратегій наведено у Додатку Е.

У сфері антикризового управління маркетингові стратегії займають важливе місце. У структурі організаційного управління маркетинг і менеджмент

виступають як взаємопов'язані складові єдиного процесу. Застосування маркетингового комплексу в умовах антикризового управління передбачає адаптацію продуктової стратегії, перегляд цінової політики, а також впровадження заходів у сфері збуту та комунікацій [34].

Однією з ключових переваг маркетингових стратегій є їх здатність охоплювати всі етапи діяльності підприємства. Завдяки цим стратегіям підтримується стабільний рівень продажів (що сприяє зростанню чистого грошового потоку), підвищується якість продукції або послуг відповідно до споживчих очікувань і ринкового попиту, відкриваються нові ринки збуту та активізується діяльність у цій сфері. Усе це сприяє не лише виходу з кризового стану, а й забезпечує довгострокову стабільність підприємства [45].

Серед маркетингових антикризових стратегій, які можуть бути застосовані ТОВ СП "НІБУЛОН", виділяють наступні [4]:

- **Стратегія повернення на ринок:** ТОВ СП "НІБУЛОН" може реалізувати цю стратегію шляхом поновлення постачання зернових культур до країн, з якими раніше вже були налагоджені торговельні зв'язки. Наприклад, відновлення експорту до країн Близького Сходу з уже знайомим для ринку сортом пшениці. Такий підхід дозволить з мінімальними витратами покращити платоспроможність підприємства за рахунок повернення довіри постійних партнерів.
- **Стратегія розвитку нових ринків збуту:** У разі зростання виробництва або розширення асортименту, НІБУЛОН може вийти на нові ринки збуту, наприклад, в країни Південно-Східної Азії. Це може відбутися через постачання не лише сировини, а й переробленої продукції, зокрема борошна або комбікормів, орієнтованих на інший споживчий сегмент. Ця стратегія вимагатиме інвестицій у логістику та адаптацію продукції до вимог нових ринків.
- **Стратегія розробки нового товару:** ТОВ СП "НІБУЛОН" може зосередитись на впровадженні інновацій – наприклад, виробництві нових видів кормових сумішей або екологічно чистих зернових продуктів із

високою доданою вартістю. Цей підхід потребує інвестицій у дослідження, технічне переоснащення та маркетингове просування, але може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

- **Стратегія диверсифікації:** Підприємство може розширити діяльність за межами аграрного сектору, наприклад, розвиваючи напрямок логістичних або агротуристичних послуг. Також можливо оптимізувати асортимент наявної продукції, зосередившись на найбільш прибуткових культурах. Подібна стратегія допоможе знизити залежність від цінних коливань на міжнародному ринку зерна.
- **Стратегія виходу з ринку:** У крайньому випадку, якщо підприємство зазнає значних збитків і не має можливості продовжувати діяльність, може бути застосована стратегія ліквідації. Для НІБУЛОН це може означати продаж частини активів, зокрема портових терміналів або флоту, окремим інвесторам для забезпечення максимального повернення капіталу.

Ключовим інструментом у впровадженні антикризової стратегії виступає створення та реалізація антикризової програми. Це офіційний документ, у якому визначено основні дії, спрямовані на подолання кризових ситуацій на підприємстві. У межах однієї антикризової стратегії може бути розроблено кілька програм, кожна з яких охоплює набір заходів, орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Програма може охоплювати як усе підприємство загалом, так і включати окремі підпрограми для структурних підрозділів чи функціональних напрямів. Типова структура антикризової програми включає: перелік запланованих дій, терміни їхнього початку та завершення, необхідні ресурси, очікувані результати, а також інформацію про відповідальних осіб і виконавців [43].

Для досягнення ефективності в умовах багатогалузевої структури підприємства, НІБУЛОН може реалізовувати декілька антикризових програм в межах єдиної стратегії. Наприклад:

- Антикризова програма для судноплавного підрозділу – зосереджена на оптимізації витрат на утримання флоту, перегляді маршрутів річкових

перевезень, залученні міжнародної допомоги для відновлення судноплавства.

- Антикризова програма для елеваторних комплексів – спрямована на модернізацію обладнання та зниження енерговитрат.
- Антикризова програма збуту – передбачає активний пошук альтернативних ринків збуту через логістичні хаби в ЄС.

Фінансування антикризової програми, як правило, здійснюється за рахунок власного капіталу або внутрішніх резервів підприємства. Якщо ж цих ресурсів недостатньо для подолання кризової ситуації, підприємство може звернутися до зовнішніх джерел фінансування, зокрема залучити інвесторів. У таких випадках застосовується інвестиційний проект санації, який дає змогу уникнути банкрутства. Реалізація цього варіанту передбачає участь зовнішніх санаторів, що беруть на себе функції стабілізації підприємства та забезпечення його виходу з кризового стану [7].

Після вибору антикризової стратегії та розробки відповідної антикризової програми (яка може бути пропущена у випадку необхідності термінового, ургентного реагування), ТОВ СП "НІБУЛОН" (ЄДРПОУ 14291113) переходить до етапу впровадження конкретних антикризових методів і заходів.

Ці заходи є індивідуально сформованими з урахуванням особливостей підприємства, зокрема: стадії розвитку кризових явищ, аграрної галузевої належності, великого масштабу діяльності (включаючи власний флот, мережу елеваторів, логістичні вузли), організаційно-правової форми (товариство з обмеженою відповідальністю зі спільним підприємством) і специфіки внутрішнього управління.

Для НІБУЛОН антикризові заходи можуть включати:

- Перегляд логістичної стратегії через блокування традиційних торгових маршрутів;
- Оптимізацію виробничих потужностей і персоналу;
- Актуалізацію плану експорту із врахуванням нових ринків та обмежень;
- Активізацію перемовин з міжнародними фінансовими донорами;

- Застосування механізмів державної підтримки агровиробників.

Кожен захід формується у вигляді конкретного завдання, яке має бути виконане в умовах обмеженого часу та ресурсів. Наприклад, створення тимчасових логістичних маршрутів для експорту зернових через порти Румунії – це чітко визначене завдання із зазначеними термінами, виконавцями та очікуваним результатом.

Варто зазначити, що впровадження таких заходів потребує фінансових витрат, які для НІБУЛОН напряду залежать від масштабу обраних дій. Наприклад, реструктуризація флоту чи модернізація елеваторних потужностей вимагає суттєвих капіталовкладень, однак є критично важливою для підтримання операційної стабільності підприємства в умовах кризи.

Після реалізації розробленого плану антикризових заходів на ТОВ СП "НІБУЛОН" проводиться оцінка ефективності впроваджених дій. Це важливий етап, що дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство пододало кризові явища та досягло стратегічних цілей.

Ефективність антикризового управління для НІБУЛОН визначається як здатність забезпечити максимальний позитивний ефект від реалізації антикризової програми, з одночасним мінімальним використанням ресурсів і збереженням конкурентних переваг підприємства, таких як логістична автономія, сильний бренд та агропромисловий потенціал.

Ключові критерії оцінки ефективності для НІБУЛОН включають:

- Досягнута зміна ключових фінансово-господарських показників – наприклад, зростання обсягів експорту, зменшення логістичних витрат, підвищення рентабельності елеваторного та транспортного підрозділів у порівнянні з показниками на момент запуску антикризової програми.
- Швидкість отримання позитивного результату – вимірюється як приріст консолідованих показників (доходу, чистого прибутку, вантажообігу тощо) протягом визначеного періоду (наприклад, щокварталу після впровадження змін).

- Економічність досягнутого ефекту – оцінюється як співвідношення між отриманими результатами (наприклад, приріст прибутку чи зменшення збитків) і фактичними витратами на реалізацію антикризових заходів (модернізація логістики, інвестиції в ІТ-інфраструктуру, юридичний супровід тощо).
- Достатність змін для забезпечення життєздатності підприємства – встановлюється через порівняння досягнутих показників з нормативними або галузевими орієнтирами, що дозволяють підтримувати стабільний розвиток підприємства в умовах ринку (наприклад, середній показник рентабельності аграрного експорту, кредитоспроможність тощо).

У разі, якщо результати антикризової програми виявляться недостатніми або неефективними, і ознаки кризових явищ продовжать посилюватися, ТОВ СП "НІБУЛОН" має повернутися до аналізу причин невдачі. Це передбачає проведення повторної діагностики проблем, перегляд стратегії, коригування або повну заміну антикризової програми з урахуванням нових зовнішніх умов та внутрішніх обмежень. [14]

Основною метою антикризового управління ТОВ СП "НІБУЛОН" у період повномасштабної війни в Україні є мінімізація економічних та соціальних наслідків війни для підприємства, збереження його операційної діяльності, людського капіталу та інфраструктурних активів.

Зважаючи на те, що кризі воєнного часу властивий гострий дефіцит часу на прийняття рішень, а також жорстке обмеження термінів подолання кризових явищ, головне завдання антикризової стратегії НІБУЛОН полягає у:

- оперативному прийнятті обґрунтованих рішень,
- мінімізації додаткових витрат і ризиків,
- збереженні життєздатності підприємства на кожному етапі воєнного конфлікту.

На початку вторгнення ключовим результатом для НІБУЛОН було забезпечення безперервної роботи ключових елементів агропромислової логістики (елеватори, флот, термінали), а вже згодом — адаптація бізнес-процесів

до нових умов, включно з релокацією, пошуком нових ринків збуту (Дунай, залізниця), і трансформацією логістичних ланцюгів.

Одним із ключових принципів антикризового управління ТОВ СП "НІБУЛОН" у воєнний час став принцип терміновості реагування. В умовах високої турбулентності, особливо у перший період шоку, коли були заблоковані морські порти, критично важливими були:

- швидкість ухвалення рішень,
- спрощення управлінських процедур (зменшення кількості узгоджень, прискорення документообігу),
- делегування повноважень на місцях (начальникам портів, логістичних центрів, аграрним філіям) для вирішення локальних проблем без зайвого очікування згоди з центрального офісу.

Такий підхід дозволив зберегти стабільність бізнесу в Миколаївському, Кіровоградському, Вінницькому регіонах навіть під загрозами обстрілів, мобілізаційних викликів та порушень логістики.

Оскільки війна є тривалою кризою, на підприємстві діє постійна антикризова діагностика, яка має на меті:

- аналізувати фінансову стабільність підприємства,
- оцінювати динаміку змін у виробничо-збутовій системі,
- своєчасно виявляти проблеми (затримки поставок, ризики неплатежів, втрати інфраструктури),
- недопущення виникнення нових кризових явищ, таких як зупинка виробництва, масовий відтік кадрів чи втрата експортних контрактів.

Цей аналіз охоплює як зовнішні загрози (блокада портів, руйнування транспортних шляхів), так і внутрішні ризики (ліквідність, оборотність активів, збереження персоналу), і є основою для ухвалення щоденних управлінських рішень.

3.3. Рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах антикризового управління

У сучасних умовах війни в Україні особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств. Воєнні дії, що тривають,

створюють серйозні перешкоди для економічної стабільності та функціонування бізнесу, зокрема в торговельній сфері. Підприємства змушені пристосовуватися до нових умов, в яких звичні підходи до управління та стратегічного планування виявляються малоефективними.

В умовах воєнної нестабільності зростає рівень ризиків, пов'язаних із коливаннями фінансових та економічних показників, зміною споживчого попиту та порушенням логістичних ланцюгів. Це зумовлює потребу у впровадженні антикризових стратегій, які допоможуть підприємствам зберігати конкурентні позиції та стабільність. Особливо актуальним стає вдосконалення стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств з урахуванням специфіки кризового середовища.

Пилипенко С. [23] наголошує на важливості стратегічного управління підприємствами на основі концепції сталого розвитку. Його дослідження акцентує на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління для досягнення довгострокової ефективності.

Одним із важливих чинників сталого розвитку підприємств у торговельній галузі є формування ефективної системи управління кризами. Кризове управління — це сукупність дій, спрямованих на запобігання кризовим явищам та подолання їхніх наслідків. Така система повинна охоплювати кілька складових: механізм передкризового реагування, систему запобігання кризовим ситуаціям і механізм управління під час самої кризи.

Система передкризового реагування покликана своєчасно виявляти потенційні загрози, які можуть призвести до кризового стану [24]. Запобіжна система дає змогу розробляти й реалізовувати дії, спрямовані на усунення першопричин можливих криз. У свою чергу, система управління безпосередньо в умовах кризи включає впровадження заходів, що мають на меті подолання негативних наслідків і стабілізацію діяльності. Розбудова такої ефективної системи кризового управління надає підприємствам торгівлі змогу оперативно реагувати на виклики й зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [27, с. 205].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на основі антикризового управління охоплює такі основні етапи:

1. **Оцінювання стану підприємства торгівлі**, яке передбачає аналіз фінансових, економічних, соціальних та екологічних показників для виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних загроз і можливостей.
2. **Розроблення антикризового плану управління**, що містить комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям і подолання їх наслідків з урахуванням специфіки діяльності підприємства та можливих ризиків.
3. **Реалізація антикризового плану**, яка включає практичні дії, зокрема: нарощування товарних запасів, оптимізацію витрат, розширення каналів збуту, модернізацію виробничих процесів та підвищення рівня професійної підготовки персоналу.
4. **Аналіз результативності антикризового управління**, що дозволяє оцінити ефективність вжитих заходів, виявити успішні рішення та визначити ті, що потребують коригування [29].

Одним із ключових чинників удосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі є його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Це передбачає безперервне спостереження за ситуацією на ринку, аналіз конкурентного середовища, а також врахування економічних і політичних чинників із подальшим своєчасним коригуванням стратегії [31, с. 137].

Запровадження системи постійного ризик-аналізу та сценарного планування має вирішальне значення для підвищення здатності підприємств оперативно реагувати на потенційні кризові ситуації. Створення можливих сценаріїв розвитку подій та їхніх наслідків забезпечує підприємствам гнучкість і швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Основні напрями вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку

підприємства торгівлі з урахуванням принципів антикризового управління в умовах війни в Україні подано в Додатку Є.

Зниження витрат на малоефективні напрями діяльності, удосконалення внутрішніх процесів, а також оптимізація логістики та постачання сприяють зміцненню фінансової стабільності підприємства. Такий підхід передбачає перегляд витратної структури з метою виявлення можливостей економії без погіршення якості продукції.

Диверсифікація постачальницької бази та розширення ринків збуту дозволяють зменшити залежність від окремих джерел або регіонів. Це включає укладення контрактів з новими постачальниками й освоєння нових торгових майданчиків для реалізації продукції [47].

Інвестування в сучасні технології, що забезпечують автоматизацію процесів, удосконалення систем управління та підвищення продуктивності, є ключовим чинником підтримки конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє не лише скорочувати витрати, а й значно підвищувати ефективність бізнес-операцій.

Не менш важливою складовою є впровадження інформаційної безпеки та систем кіберзахисту, які забезпечують надійний захист даних підприємства від кібератак. Це передбачає використання сучасних засобів кіберзахисту та проведення навчань для персоналу щодо базових принципів безпечної роботи з інформацією [48].

Розроблення та впровадження стратегій управління фінансовими ризиками, зокрема таких як хеджування валютних та процентних коливань, сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. Це передбачає використання відповідних фінансових інструментів для мінімізації негативного впливу змін валютних курсів і відсоткових ставок.

Розвиток персоналу є важливим чинником підвищення його здатності ефективно діяти в умовах криз. Це охоплює організацію навчальних заходів і програм підвищення кваліфікації, спрямованих на зміцнення професійних навичок співробітників [50, с. 43].

Важливою складовою є також розробка ефективної комунікаційної стратегії з клієнтами, яка включає вдосконалення зворотного зв'язку та підвищення рівня підтримки в умовах криз. Це дозволяє зберігати довіру клієнтів і підтримувати їхню лояльність.

Оптимізація логістичних операцій забезпечує зниження витрат на транспортування та підвищення ефективності поставок. До цього входить аналіз і перегляд логістичних маршрутів, а також вдосконалення системи зберігання.

Необхідним є й перегляд виробничих процесів з метою підвищення їх адаптивності та стійкості до зовнішніх змін. Це забезпечує безперервність роботи підприємства навіть у складних умовах [51, с. 37].

З огляду на військові події в Україні, підприємства торгівлі мають вживати комплекс заходів для вдосконалення стратегічного механізму сталого розвитку на основі антикризового управління. Серед рекомендованих напрямів:

- оцінка ризиків,
- зменшення витрат,
- диверсифікація джерел постачання,
- впровадження інновацій,
- посилення кібербезпеки.

Їхня реалізація сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, збереженню конкурентних позицій і забезпеченню стабільного розвитку в умовах кризової економіки [52, с. 191].

Для забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах кризових викликів необхідно орієнтуватися на інвестиційно-інноваційні пріоритети, які сприятимуть підвищенню їхньої стійкості та результативності. Важливим елементом цього процесу є вдосконалення стратегічного механізму, що включає наступні ключові напрямки [1, с. 337]:

– **Інноваційний розвиток:** запровадження передових технологій та інноваційних підходів, які сприяють зменшенню витрат і поліпшенню якості товарів та послуг.

– **Інвестиційні пріоритети:** аналіз і реалізація інвестиційних ініціатив, що здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства.

– **Гнучкість стратегій:** формування стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та адаптуватися до нових умов.

Удосконалення стратегічного механізму сталого розвитку підприємств торгівлі, заснованого на принципах антикризового управління, виступає важливим чинником їхньої стабільності й подальшого зростання в сучасних економічних умовах [2, с. 39]. Такий механізм має базуватись на чіткому стратегічному баченні, визначених цілях і завданнях, ефективній системі антикризового менеджменту, а також постійному аналізі та контролі за реалізацією обраної стратегії [3, с. 45].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на основі антикризового управління є багатограним і складним, але водночас незамінним для ефективної діяльності в умовах сучасного світу. Комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня сталості, охоплює такі сфери:

- енерго- та ресурсозбереження;
- використання відновлюваних джерел енергії;
- скорочення шкідливих викидів в атмосферу;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- створення безпечних і комфортних умов праці;
- забезпечення гідної оплати праці; дотримання прав людини та охорона навколишнього середовища.

ВИСНОВОК

Таким чином, у першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні засади антикризового управління підприємством. Визначено сутність фінансової кризи як загрозливого стану, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників і здатний порушити стабільність функціонування підприємства. Показано, що криза може мати як деструктивні, так і трансформаційні наслідки, відкриваючи можливості для розвитку через подолання труднощів.

Проаналізовано завдання, функції та принципи антикризового управління, що ґрунтуються на ранньому виявленні загроз, оперативному реагуванні та ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства. Доведено, що комплексна система антикризового управління є ключовим інструментом стабілізації діяльності суб'єктів господарювання в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Розглянуто сучасні підходи до оцінки ефективності антикризового управління, які охоплюють фінансові, організаційні, економічні та нефінансові критерії. Обґрунтовано доцільність використання різних методів — від оптимізації витрат до впровадження інновацій і реструктуризації підприємств — залежно від глибини кризових явищ та стратегічних завдань організації.

Теоретичне обґрунтування антикризового управління підприємством створює основу для ефективної практичної реалізації управлінських рішень у сучасних економічних умовах.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз фінансового стану та ризиків діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах кризових явищ, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Дослідження підтвердило, що підприємство функціонує в надзвичайно складному економічному середовищі, зумовленому насамперед військовими подіями в Україні, що мали істотний вплив на його фінансові результати, структуру управління, логістику та загальну операційну діяльність.

Проведена характеристика підприємства дозволила встановити, що ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із найбільших гравців аграрного ринку України, з

потужною виробничо-логістичною базою, яка включає 27 елеваторних комплексів, сучасний флот, власний автотранспорт та залізничний парк. Крім того, компанія активно займається суднобудуванням, сільськогосподарським виробництвом, тваринництвом та переробкою продукції. Така диверсифікація діяльності зазвичай забезпечує стійкість підприємства, однак в умовах війни навіть комплексна модель бізнесу виявилася вразливою.

Аналіз фінансових показників ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2020–2024 років дозволив зробити висновок про нестійкий фінансовий стан підприємства, який значною мірою залежав від геополітичної ситуації. У довоєнні роки підприємство демонструвало стабільне зростання фінансових показників: у 2021 році дохід становив понад 40,6 млрд грн, а чистий прибуток — 1,33 млрд грн, що свідчило про ефективну операційну діяльність та високий рівень конкурентоспроможності. Однак уже в 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення РФ, фінансові показники зазнали краху: виручка знизилася до 15,2 млрд грн, а сукупні збитки перевищили 10 млрд грн. Водночас у 2023–2024 роках спостерігається поступове, хоч і нестабільне, відновлення, що стало можливим завдяки адаптації до нових умов та зміні логістичних маршрутів (перевалка через Ізмаїл).

Одним з ключових ризиків є високий рівень фінансового навантаження: на кінець 2023 року сума боргових зобов'язань становила 17,8 млрд грн, що суттєво перевищує обсяги ліквідних активів компанії. Попри те, що прибуток у 2023 році сягнув 310 млн грн, а валовий прибуток становив 3,2 млрд грн, цього недостатньо для повного покриття кредитних зобов'язань. Крім того, спостерігається негативна динаміка в частині кадрового складу: чисельність працівників зменшилась з 5 555 осіб у 2021 році до 2 842 у 2024 році, що свідчить про оптимізацію витрат, але водночас вказує на скорочення виробничих потужностей.

Зовнішні ризики, зокрема інфляція, валютні коливання, блокада морських портів, пошкодження логістичної інфраструктури та геополітична нестабільність, значно ускладнюють фінансове планування і загрожують

стійкому функціонуванню підприємства. Водночас внутрішні ризики, пов'язані з борговим навантаженням, зменшенням чисельності персоналу та зміною моделі управління, вимагають комплексної системи антикризових заходів.

Отже, ТОВ СП «НІБУЛОН» є прикладом підприємства, яке, попри екстремальні умови, зуміло частково перебудувати свою діяльність, зберегти експортні можливості та уникнути банкрутства. Фінансові показники свідчать про стабілізацію бізнесу, однак існуючі ризики залишаються суттєвими. Підприємство потребує подальшого вдосконалення системи управління ризиками, оптимізації фінансових потоків та посилення стратегічного планування. Це дозволить забезпечити відновлення фінансової стійкості, покращення рентабельності та зміцнення позицій на ринку в умовах посткризового розвитку економіки України.

Проведений аналіз показав, що ТОВ СП «НІБУЛОН» зазнало серйозного впливу численних ризиків, які істотно позначилися на його фінансовому стані та операційній стабільності. Визначено як зовнішні, так і внутрішні фактори, що спричиняють кризові явища на підприємстві, зокрема геополітична ситуація, макроекономічна нестабільність, валютні коливання, логістичні проблеми та внутрішні управлінські дисбаланси.

Підприємство у 2020–2024 роках демонструвало нестійкі фінансові результати. Критичним став 2022 рік, коли внаслідок воєнних дій підприємство зазнало найбільших збитків – понад 10 млрд грн. Незважаючи на часткове відновлення в наступні роки, ТОВ СП «НІБУЛОН» досі не досягло стабільного прибуткового функціонування, що є тривожним сигналом з точки зору ризику банкрутства.

Одним із ключових викликів для компанії залишається надмірне боргове навантаження: обсяг фінансових зобов'язань у 2024 році перевищив 23 млрд грн. При цьому структура капіталу зазнала негативних змін — спостерігається скорочення власного капіталу, що вказує на зниження фінансової стійкості та підвищення ризику втрати платоспроможності. У поєднанні з обмеженим

обсягом ліквідних активів це створює додатковий тиск на фінансову систему підприємства та ускладнює погашення зобов'язань.

Крім того, важливим індикатором загроз для діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» є скорочення чисельності персоналу з 5 555 працівників у 2021 році до 2 842 у 2024 році. Це свідчить не лише про оптимізацію витрат, але й про втрату частини виробничих потужностей і, відповідно, зниження адаптивності підприємства до ринкових викликів.

Окрему загрозу становить логістичний чинник. Втрата доступу до портів на Чорному морі змусила підприємство змінювати логістичну інфраструктуру, перенаправляючи експортні потоки через Дунай. Хоча ці заходи дозволили підтримувати експортну діяльність, вони водночас супроводжуються підвищенням витрат, збільшенням часу доставки продукції та зменшенням маржинальності.

Негативно впливають також валютні коливання: наявність валютних зобов'язань у структурі боргу створює додаткову фінансову нестабільність через переоцінку курсових різниць, що особливо проявилось у 2024 році.

Проведене прогнозування ймовірності банкрутства на основі аналізу фінансових показників свідчить про середньо-високий рівень ризику втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Водночас позитивними ознаками є поступове зменшення збитків, часткова стабілізація активів, зростання валового прибутку та здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища.

Проведене дослідження засвідчило важливість впровадження стратегічного підходу до стабілізації фінансового стану підприємства в умовах кризи. В умовах постійної економічної нестабільності, загроз зовнішнього середовища, інституційної трансформації та фінансових викликів, підприємства зобов'язані не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й активно формувати антикризовий потенціал, заснований на довгостроковому стратегічному управлінні.

Першим етапом формування стратегічного механізму стабілізації є проведення комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності

підприємства. Така діагностика дозволяє виявити ключові зони фінансової нестійкості, оцінити рентабельність, ліквідність, платоспроможність та загальну ефективність використання ресурсів. У випадку ТОВ СП «НІБУЛОН» ця оцінка слугувала основою для подальшого проектування антикризових заходів.

Наступним елементом є побудова антикризового фінансового управління, орієнтованого на активізацію внутрішніх резервів, реструктуризацію боргових зобов'язань, оптимізацію витрат, покращення обіговості капіталу та адаптацію організаційної структури підприємства до нових ринкових реалій. Важливо, що це управління має здійснюватися постійно, у форматі профілактичного, а не лише реактивного менеджменту.

В умовах високої невизначеності важливо впроваджувати методи сценарного планування та формувати адаптивні програми дій, здатні гнучко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх обставин. У випадку НІБУЛОНу доцільним стало використання стратегій, які враховують можливість часткової або повної втрати логістичних потужностей, зменшення експортного потенціалу та обмеження в доступі до фінансових ресурсів.

Увагу приділено також теоретичному та практичному обґрунтуванню поняття антикризового фінансового управління, яке в сучасних умовах має перетворитися на невід'ємний елемент фінансової політики підприємства. Основна мета цього інструменту полягає у забезпеченні фінансової стійкості, запобіганні банкрутству, підтримці платоспроможності та акціонерної вартості підприємства.

Розглянуто структуру реалізації антикризового управління, яка передбачає три послідовні етапи: оперативний — реагування на короткострокові фінансові труднощі, тактичний — оптимізація структури управління та зобов'язань, стратегічний — побудова довгострокової системи фінансової стійкості. Реалізація цього механізму дозволяє не лише стабілізувати підприємство, а й забезпечити його поступальний розвиток у посткризовий період.

Суттєвою складовою антикризового управління є фінансовий моніторинг, який передбачає безперервне спостереження за динамікою ключових показників,

виявлення відхилень і впровадження коригувальних заходів. Для підприємства критично важливою є здатність своєчасно виявляти симптоми кризи, аналізувати їхні причини й оперативно реагувати за допомогою інструментів внутрішнього контролю та стратегічного планування.

Загалом, ефективне стратегічне антикризове фінансове управління забезпечує підприємству можливість:

- знижувати рівень ризиків та втрат у періоди нестабільності;
- забезпечувати адаптацію до ринкових змін;
- відновлювати платоспроможність та ліквідність;
- зміцнювати фінансовий потенціал і конкурентоспроможність;
- формувати стійку основу для довгострокового зростання.

Дослідив практичне впровадження антикризового управління на прикладі одного з найважливіших підприємств аграрно-логістичної галузі України — ТОВ СП «НІБУЛОН». Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що антикризове управління в умовах воєнного часу має стати не лише реакцією на загрозу, а й постійною, вбудованою у систему управління функцією, яка дозволяє підприємству зберігати стабільність, адаптивність та конкурентоспроможність.

Для ТОВ СП «НІБУЛОН» антикризове управління є багатокомпонентним процесом, що охоплює аналіз фінансового та економічного стану, формування стратегій і програм дій, застосування інструментів оперативного реагування, реструктуризацію логістичних потоків, оптимізацію витрат, розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій та моніторинг результатів. В умовах війни, коли час є критично обмеженим ресурсом, а зовнішнє середовище — надзвичайно турбулентним, роль антикризових інструментів значно зростає.

Визначено, що підприємство реалізує повноформатну модель антикризового управління, яка включає:

- системну діагностику,
- прогнозування ризиків,
- вибір стратегічних та тактичних сценаріїв,
- розробку та реалізацію багаторівневих антикризових програм,

- впровадження оперативних заходів з реагування на непередбачувані виклики,
- безперервний моніторинг ключових показників.

Особливістю реалізації антикризового управління в НІБУЛОНі є гнучкість, децентралізованість прийняття рішень, залучення локальних менеджерів, швидке переналаштування логістичних маршрутів, переорієнтація експортної діяльності на Дунайський та європейські ринки. Високий рівень організації внутрішніх процесів дозволив підприємству не лише зберегти життєздатність, а й залишитися одним із лідерів галузі.

Наголошено, що ключовим фактором стійкості НІБУЛОНу є здатність до швидкої реструктуризації операційної моделі та гнучкої реалізації антикризових стратегій. Зокрема, застосування таких заходів, як оптимізація чисельності персоналу, оновлення маркетингової політики, створення нових логістичних рішень, використання інструментів державної підтримки та переговори з міжнародними донорами, дозволило мінімізувати наслідки руйнувань інфраструктури та фінансових втрат.

Запропоновані та реалізовані маркетингові антикризові стратегії (розширення ринків збуту, розробка нових продуктів, стратегія повернення на ринок, розвиток нових каналів збуту) довели свою ефективність у підтриманні доходів підприємства та збереженні ділової репутації. Умовно всі антикризові дії підприємства можна класифікувати на превентивні (спрямовані на недопущення кризи) та адаптивні (реалізовані в розпал кризи для мінімізації наслідків).

Фінансовий аспект залишається одним із найбільш вразливих для НІБУЛОН. Попри застосування антикризового механізму, підприємство стикається з високим борговим навантаженням і потребує подальшої реструктуризації своїх фінансових зобов'язань. У цьому контексті інструменти зовнішнього фінансування, а також участь у міжнародних програмах підтримки українського агросектору можуть відіграти ключову роль у стабілізації ситуації.

Критично важливим у нинішніх умовах є також запровадження безперервного антикризового моніторингу, який дозволяє вчасно виявляти

загрози, оцінювати зміни фінансово-економічної ситуації, контролювати ефективність реалізованих заходів та коригувати дії відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Це забезпечує не тільки виживання, але й створює потенціал для подальшого розвитку підприємства у поствоєнний період.

Проведене дослідження засвідчило, що в умовах глибокої економічної та політичної нестабільності, спричиненої збройною агресією проти України, питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливого значення. Саме стійкість, адаптивність та стратегічна далекоглядність стають головними факторами виживання бізнесу у надзвичайно турбулентному середовищі. Для підприємств, зокрема у сфері торгівлі, стало очевидним, що традиційні моделі стратегічного планування потребують глибокої модернізації із врахуванням концепції антикризового управління.

Один з ключових висновків підрозділу — сталий розвиток у кризових умовах можливий лише за наявності інтегрованого стратегічного механізму, що поєднує в собі адаптивне управління, інноваційні підходи, ефективний фінансовий контроль, а також здатність швидко реагувати на зміни. Важливо, що антикризове управління вже не розглядається як тимчасовий набір заходів, а як невід'ємний елемент сталого функціонування підприємства.

Проаналізовано чітко структуровану модель забезпечення сталого розвитку, яка включає такі етапи:

- оцінювання поточного стану,
- розробка та реалізація антикризового плану,
- аналіз результативності впроваджених заходів. Ця система дозволяє підприємству не тільки подолати наслідки кризи, а й сформувавши основу для зростання.

Важливим напрямом є запровадження системи постійного ризик-аналізу, яка ґрунтується на сценарному плануванні. Завдяки цьому підприємство отримує здатність прогнозувати потенційні загрози та готуватися до них заздалегідь, що є ключовою умовою довгострокової стабільності. У сучасних реаліях

безперервний моніторинг ринкових і внутрішніх змін є життєво необхідним для збереження конкурентних переваг.

У висновку слід наголосити на важливості:

- диверсифікації джерел постачання і ринків збуту,
- інвестування у сучасні технології,
- впровадження систем кіберзахисту,
- оптимізації логістичних операцій,
- перегляду виробничих процесів з метою підвищення їх гнучкості.

Ці напрямки мають бути синхронізовані з інноваційними та інвестиційними пріоритетами, а також доповнені ефективним управлінням фінансовими ризиками (в тому числі хеджуванням), що дозволяє забезпечити підприємство від критичних наслідків валютних коливань і відсоткових ставок.

Не менш значущим є розвиток людського капіталу — через навчання, підвищення кваліфікації, створення безпечних умов праці та формування мотивованого персоналу. Лояльність співробітників, їхня здатність діяти в умовах невизначеності — це важливий ресурс стабільного розвитку.

Окрема увага приділена екологічному та соціальному аспектам сталості, що свідчить про перехід від вузькоекономічного підходу до триєдиного підходу сталого розвитку (економіка – екологія – соціум). Таким чином, рекомендації охоплюють не лише інструменти виживання, а й стратегічне бачення майбутнього з урахуванням принципів корпоративної відповідальності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сталий розвиток підприємства у воєнний період — це не лише про збереження, а й про трансформацію. Ключові елементи, такі як інноваційність, гнучкість, фінансова обачність, управління ризиками та стратегічне планування, повинні поєднуватися у єдину інтегровану систему, що забезпечує не тільки відновлення, а й стійке зростання. Підприємства, здатні до такого комплексного підходу, мають значно вищі шанси не тільки вижити, а й зміцнити свої позиції в майбутньому економічному ландшафті України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Iepifanova I., Bolotnov D. (2022). Le place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University, Economic sciences. Vol. 3, pp. 335–338
2. Katamadze G. (2022). Business entity's preventive-anti-crisis strategy model and possibilities of its implementation in Georgia. Economics. Ecology. Socium. Vol. 6, pp. 38–45.
3. Stroiko T., Kharus H. (2022). Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. Free Seas Economic Journal. Vol. 3(4), pp. 44–51.
4. Борисова С. Г., Толмачева В. С. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика и выбор стратегии. Вестник МГУП имени Ивана Федорова. 2016. № 3. С. 13-17.
5. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. –Суми: СДУ, 2022. –459 с.
6. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства / В. Вірченко, В. Вірченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 128. – С.31-35.
7. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 180 с.
8. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємством / В. В. Давиденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11_Davydenko.pdf?sequence=1&i
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14.

10. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
11. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
12. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі / С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 183–190.
13. Єфремов О. С. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління / О. С. Єфремов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 337-340.
14. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadkoo-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovniantikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 21.05.2025).
15. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. – 396 с.
16. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
17. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278-281. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.2 (дата звернення: 21.05.2025).
18. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.

19. Мельник Л. М., Автонас О. М. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві / Л. М. Мельник, О. М. Автонас // Економіка та суспільство. –2018. –С. 411-416. –Режим доступу: [посилання на джерело]
20. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. № 5. С. 114–117. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content>
21. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата звернення: 21.05.2025).
22. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145
23. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 21.05.2025).
24. Плуталов С. І. Роль культурних, креативних індустрій у досягненні цілей сталого розвитку: аналітичний контекст моделювання динамічних зв'язків. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2472/2391> (дата звернення: 21.05.2025).
25. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 162–166

26. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361–367.
27. Руда М. В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3. С. 204–211.
28. Санація як вихід із фінансової кризи [Електронний ресурс] / З. Татькова // Слово Національної школи суддів України. -2013. - № 2. - С. 48-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2013_2_8 (дата звернення: 21.05.2025).
29. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588> (дата звернення: 21.05.2025).
30. Сиромятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування / О. В. Сиромятникова // Економіка і регіон. – 2014. – № 6. – С. 47-53.
31. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія економіка і управління. 2020. № 6. С. 136–141.
32. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75–82.
33. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенко та ін. – Київ: Кондор, 2017. – 176 с
34. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 183-190.

- 35.Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том 2. – С.111
- 36.ТОВ СП «НІБУЛОН». Дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та ФОП [Електронний ресурс] // Opendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/14291113> (дата звернення: 21.05.2025).
- 37.ТОВ СП «НІБУЛОН». Звіт про управління за 2023 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/wp-content/uploads/2024/04/1.zvit-pro-upravlinnia-tov-sp-nibulon.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).
- 38.ТОВ СП «НІБУЛОН». Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2023 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/wp-content/uploads/2024/04/1.finansova-zvitnist-ta-zvit-nezalezhnoho-audytora-tov-sp-nibulon.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).
- 39.Троц І. В. Фінансова криза на підприємстві як каталізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки / І. В. Троц // Economics & Management 2011: proceedings of the II International Conference of Young Scientists, 24-26 November 2011. –Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2011. –С. 56-59.
- 40.Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
- 41.Фінансова криза на підприємствах України[Електронний ресурс] / С. М. Ганзюк // Молодий вчений. - 2016. - № 3. - С. 49-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_15 (дата звернення: 21.05.2025).
- 42.Фролова Т. А., Величко Л. А. Управління бізнес-процесами підприємства / Т. А. Фролова, Л. А. Величко // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць МНПК, 14-15 квіт. 2016 р.: у 9 т. –Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. –Т. 4. –С. 77-79.

43. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
44. Чорновіл І. А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Чорновіл // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 287–291.
45. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Особливості антикризової стратегії підприємства. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 268-270.
46. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39), 288–296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296) (дата звернення: 21.05.2025).
47. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf (дата звернення: 21.05.2025).
48. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 21.05.2025).
49. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О. Й. Шевцова // Ефективна економіка. –2013. –№ 2. –Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773> (дата звернення: 21.05.2025).
50. Шевчук В. Я. Про концепцію переходу України до сталого розвитку. Проблеми сталого розвитку України. Київ : «БМТ», 2021. С. 42–55.

- 51.Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: концепції та напрями дослідження. Економіка України. 2020. № 1. С. 36–42.
- 52.Яновська В., Парфентьева О. Концепція сталого розвитку в економічних дослідженнях: кількісний та лексико-семантичний вимір. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 186–195.

ДОДАТОК А

Основні завдання включають:
Раннє виявлення ознак кризи (моніторинг ключових фінансових показників; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища).
Розробка стратегії антикризових дій (Визначення пріоритетних напрямів стабілізації; планування оперативних та довгострокових заходів).
Підвищення фінансової стійкості (оптимізація витрат; збільшення ліквідності активів; реструктуризація заборгованості).
Мінімізація ризиків (створення ефективної системи управління ризиками; зниження залежності від зовнішніх негативних факторів).
Залучення додаткових ресурсів (пошук інвесторів, партнерів або кредиторів; використання інноваційних підходів до управління ресурсами).
Покращення управління (посилення контролю за виконанням бізнес-процесів; підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення менеджменту).
Відновлення конкурентоспроможності (диверсифікація продуктів та послуг; розробка маркетингових стратегій для утримання ринку).

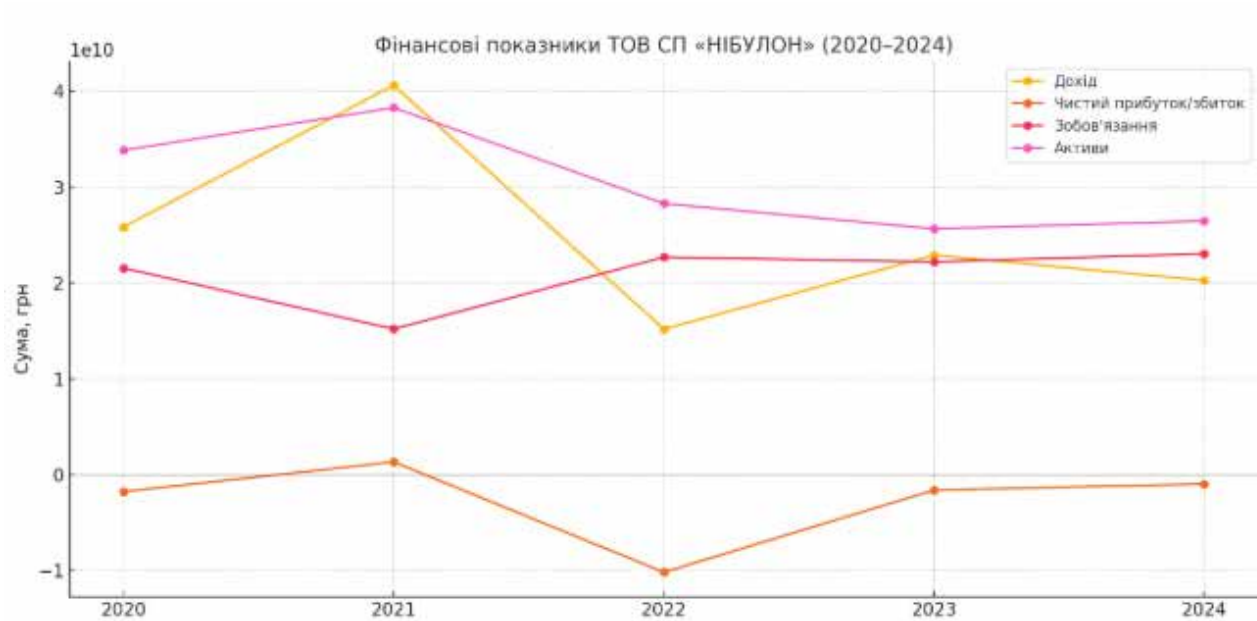
ДОДАТОК Б

Функції
Стабілізація нестійких ситуацій
Передкризове управління
Мінімізація втрат та упущених можливостей
Управління в умовах кризи
Своєчасне прийняття рішень
Управління процесами виходу з кризи

ДОДАТОК В

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	20 263 012 000 ₴	22 901 411 000 ₴	15 181 308 000 ₴	40 614 675 000 ₴	25 840 227 000 ₴
Чистий прибуток	-976 544 000 ₴	-1 612 360 000 ₴	-10 174 640 000 ₴	1 335 732 000 ₴	-1 776 378 000 ₴
Активи	26 468 442 000 ₴	25 642 347 000 ₴	28 289 681 000 ₴	38 284 005 000 ₴	33 840 777 000 ₴
Зобов'язання	23 051 088 000 ₴	22 196 092 000 ₴	22 691 306 000 ₴	15 195 343 000 ₴	21 554 442 000 ₴
Кількість працівників	2 842	3 722	4 058	5 555	—

ДОДАТОК Г



ДОДАТОК Г

Критерій	Антикризове управління	Антикризове фінансове управління
Об'єкти управління	Фінансово неспроможні підприємства	Комерційні підприємства різних організаційно-правових форм
Мета управління	<ul style="list-style-type: none"> - Прогнозування та запобігання виникненню кризи - Виведення підприємства з кризи - Ліквідація підприємств, що не підлягають санації 	Встановлення режиму управління, що дозволяє передбачати, попереджати та долати кризові ситуації і забезпечує фінансову стійкість та розвиток підприємства
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> - Досудові процедури (попередження банкрутства) - Реорганізаційні процедури - Ліквідаційні процедури арбітражного процесу 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи розпізнавання та передбачення фінансових криз - Методи управління у кризовий період задля стабілізації діяльності підприємства
Суб'єкти управління	Арбітражні керуючі, тимчасові керуючі, власники	Власники, топменеджери, фінансові менеджери
Період управління	Обмежений арбітражним процесом або умовами зовнішнього втручання	Без чітких часових меж; управління здійснюється на постійній основі як елемент стратегії підприємства

ДОДАТОК Е

Класифікація стратегій антикризового управління

Антикризові стратегії підприємства стратегії підприємства

Залежно від засобів антикризового управління

- маркетингова стратегія;
- фінансова стратегія;
- виробнича стратегія;
- організаційна стратегія;
- кадрова стратегія;
- інвестиційна стратегія.

Залежно від витратних переваг

- стратегія вільної ніші;
- стратегія вищої якості;
- стратегія злиття або придбання;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія індивідуального іміджу

Залежно від стану кризи

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія зростання;
- стратегія попередження кризи;
- стратегія вичікування;
- стратегія протидії.

ДОДАТОК Є

Формування стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі в умовах антикризового управління

Напрямок вдосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
Забезпечення стійкості виробничих процесів	Перегляд і вдосконалення виробничих процесів для забезпечення їх стійкості та адаптивності до змінюваних умов.	Підвищення стійкості виробництва та зменшення впливу негативних факторів на процеси.
Аналіз та вдосконалення логістики	Оптимізація логістичних процесів для покращення ефективності постачання та зменшення витрат на транспортування.	Підвищення ефективності логістики та зменшення витрат на транспортування і складування.
Управління фінансовими ризиками	Розробка та реалізація стратегій управління фінансовими ризиками, таких як хеджування валютних і процентних ризиків.	Підвищення фінансової стійкості і зменшення негативного впливу валютних та процентних коливань.
Впровадження інноваційних технологій	Інвестиції в нові технології для автоматизації процесів, покращення управлінських систем і оптимізації продуктивності.	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства через технологічні інновації.
Підвищення комунікації з клієнтами	Розробка стратегій комунікації з клієнтами, включаючи покращення зворотного зв'язку та підтримку клієнтів в умовах кризових ситуацій.	Зміцнення відносин з клієнтами та підтримка їх лояльності через якісне обслуговування та комунікацію.
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої готовності до кризових ситуацій та покращення їхньої продуктивності.	Підвищення кваліфікації та мотивації співробітників, що сприятиме більш ефективному управлінню в умовах кризи.
Забезпечення безпеки даних	Впровадження систем захисту інформації та кібербезпеки для захисту від кібератак і забезпечення конфіденційності даних.	Зниження ризиків інформаційних загроз і покращення захисту важливих даних.
Диверсифікація постачальників і ринків	Розширення бази постачальників та ринків збуту для зменшення залежності від одного джерела або регіону.	Зниження ризиків перебоїв у постачанні та розширення можливостей для збуту продукції.
Аналіз ризиків	Впровадження системи регулярного аналізу ризиків	Підвищення готовності до кризових ситуацій та зменшення негативного впливу на діяльність підприємства.
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на неактивні напрямки, оптимізація процесів та зменшення витрат на логістику та постачання.	Зниження загальних витрат і підвищення фінансової стабільності підприємства.