

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Антикризове управління підприємством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

_____ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**
(підпис)

Виконав

_____ **Ярослав КРАМАРЕНКО**
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Крамаренку Ярославу Григоровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Антикризове управління підприємством»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством
2. Діагностика антикризового управління підприємством
3. Напрями удосконалення антикризового управління підприємством

Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**

Завдання прийняв до виконання _____ **Ярослав КРАМАРЕНКО**

РЕФЕРАТ

**магістерської кваліфікаційної роботи
«Антикризове управління підприємством»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Крамаренка Ярослава Григоровича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 87 сторінках, у тому числі робота містить 20 таблиць, 4 рисунки, 50 використаних джерел.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено теоретичні основи антикризового управління підприємством. Визначено сутність, значення та зміст антикризового управління як системи управлінських рішень. Узагальнено зарубіжний досвід антикризового управління з виділенням американської, європейської та азіатської моделей.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО». Наведена загальна характеристика підприємства, здійснено аналіз фінансового стану за період 2022-2024 рр. та оцінку ймовірності банкрутства за моделями Альтмана та Терещенка. Встановлено критичне погіршення фінансових показників та перебування підприємства у зоні підвищеного фінансового ризику.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено напрями вдосконалення антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО». На основі отриманих результатів розроблено тактичні рекомендації щодо оптимізації структури витрат, управління оборотним капіталом та реструктуризації боргового навантаження.

Ключові слова: антикризове управління, фінансовий стан, виноробне підприємство, банкрутство, фінансова стійкість, цифровізація.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....		7
1.1. Сутність, значення та зміст антикризового управління підприємством.....		7
1.2. Антикризове управління як складова системи управління підприємством.....		14
1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління підприємством в сучасних умовах.....		22
Висновки до розділу 1.....		28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПТК ШАБО».....		31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....		31
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ПТК ШАБО».....		40
2.3. Аналіз антикризового управління підприємством.....		50
Висновки до розділу 2.....		56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПТК ШАБО».....		58
3.1. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством.....		58
3.2. Пропозиції вдосконалення антикризового управління на засадах стратегічного розвитку ТОВ «ПТК ШАБО».....		68
Висновки до розділу 3.....		78
ВИСНОВКИ.....		80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану та глибокої економічної кризи українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що загрожують їх фінансовій стійкості та довгостроковій життєздатності. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, зростання цін на енергоносії та інші фактори створюють дуже важкі умови для функціонування бізнесу. За таких обставин антикризове управління перетворюється на життєво необхідну систему забезпечення виживання та адаптації підприємств до екстремальних зовнішніх умов. Особливо гостро проблема постає перед виноробними підприємствами, що характеризуються тривалими виробничими циклами, високою капіталомісткістю та значною залежністю від якості сировини.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємства. Відповідно до поставленої мети роботи були сформовані наступні завдання:

- визначити сутність, значення та зміст антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати антикризове управління як складову системи управління підприємством;
- узагальнити зарубіжний досвід антикризового управління підприємством;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансовий стан;
- здійснити аналіз антикризового управління підприємством;
- розробити рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством;
- запропонувати заходи вдосконалення антикризового управління на засадах стратегічного розвитку з розрахунком їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів антикризового управління підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «ПТК ШАБО», що розташоване в Одеській області.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз, порівняльний аналіз, методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний), моделі прогнозування банкрутства Альтмана та Терещенка, SWOT-аналіз, методи економіко-математичного моделювання та прогнозування, табличний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем антикризового управління, фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2024 рр., статистичні дані, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації та стратегічні пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «ПТК ШАБО» для виведення підприємства з кризового стану та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути застосовані іншими українськими виноробними підприємствами при розробці власних програм антикризового управління.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 1 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, з яких основний текст викладено на 80 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, значення та зміст антикризового управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення глобалізаційних процесів та турбулентності зовнішнього середовища питання антикризового управління набувають особливої актуальності для підприємств різних галузей і форм власності. Економічна нестабільність, непередбачувані зміни на ринках, зростання конкуренції та вплив глобальних викликів створюють серйозні перешкоди для стабільного функціонування господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим антикризове управління стає невід'ємним елементом системи менеджменту підприємства, що дозволяє забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність у мінливих умовах господарювання.

Теоретичне осмислення сутності антикризового управління вимагає насамперед розгляду базової категорії «криза». У науковій літературі поняття «криза» має грецьке походження і означає різкий, крутий перелом у чомусь, важкий перехідний стан, гостру скруту з чимось [16, с. 23]. З економічної точки зору, криза підприємства розглядається як граничне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [16, с. 24]. Варто відзначити, що криза не завжди має виключно негативний характер – вона може створювати передумови для оновлення підприємства, впровадження інновацій та переходу на якісно новий рівень розвитку [27, с. 63].

Поняття «антикризове управління» вперше стало застосовуватися в Україні наприкінці 1990-х років у зв'язку з трансформаційними процесами в економіці та необхідністю адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. З розвитком ринкових відносин у країні поняття «антикризове

управління» набувало більш широкого трактування і збагачувалося новими підходами та інструментами [28, с. 3].

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить про багатоаспектність підходів до визначення сутності антикризового управління підприємством. Систематизація основних підходів представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством*

Автор	Визначення	Ключові характеристики
Лункіна І.Ю. [16, с. 27]	Система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту	Комплексність, системність, превентивність, використання потенціалу менеджменту
Кривов'язюк І.В. [15, с. 42]	Комплекс управлінських рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на підприємстві	Діагностика, попередження, нейтралізація кризових явищ
Ткаченко А.М. [33, с. 5]	Функція менеджменту, спрямована на уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві	Уникнення криз, ліквідація наслідків, фінансова спрямованість
Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. [19, с. 122]	Система дій та комплекс заходів стратегічного спрямування з метою попередження та виявлення кризових ситуацій, вирішення проблем і нейтралізації ризиків	Стратегічність, попередження, виявлення, нейтралізація ризиків
Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. [20, с. 45]	Елемент удосконалення системи економічної безпеки підприємства, що забезпечує адаптацію до змін та успішне подолання кризи	Економічна безпека, адаптивність, подолання кризи

Примітка. *Складено автором на основі [15; 16; 19; 20]

Як свідчить аналіз підходів, представлених у табл. 1.1, переважна більшість науковців наголошують на тому, що антикризове управління є

функцією менеджменту, яка забезпечує уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві, а також забезпечення належного рівня платоспроможності [27, с. 5]. Водночас варто підкреслити, що сучасне розуміння антикризового управління виходить за межі виключно реактивного реагування на кризові ситуації і передбачає формування проактивної системи запобігання кризам.

Значення антикризового управління для підприємства полягає у забезпеченні його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У країнах з розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємним елементом системи управління підприємством, що являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення – розробку заходів для виходу суб'єкта господарювання з кризи та ліквідації її наслідків [33, с. 3]. У зв'язку з цим особливого значення набуває своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації.

Причини виникнення криз на підприємстві класифікуються за різними ознаками. З точки зору управління підприємством варто розуміти, що причини можуть бути зовнішніми (пов'язаними з макроекономічними тенденціями, політичною ситуацією, конкурентним середовищем) або внутрішніми (пов'язаними зі стратегіями розвитку, управлінням, організацією виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою) [16, с. 24]. Систематизація причин виникнення кризи на підприємстві представлена в таблиці 1.2.

Зміст антикризового управління підприємством розкривається через систему його об'єктів, суб'єктів, принципів, функцій та методів. Об'єктами антикризового управління виступають кризові процеси та явища на різних рівнях функціонування підприємства: фінансовому, виробничому, організаційному, маркетинговому [16, с. 25]. Суб'єктами антикризового управління є органи управління підприємством, які здійснюють розробку та реалізацію антикризових рішень – керівництво підприємства, менеджери різних рівнів, фінансові та

економічні служби, а також зовнішні консультанти та антикризові керуючі [15, с. 56].

Таблиця 1.2

Класифікація причин виникнення кризи на підприємстві*

Група причин	Підгрупа	Характеристика
Зовнішні причини	Соціально-економічні	Інфляція, нестабільність податкової системи, нестабільність регулівного законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, безробіття
	Ринкові	Посилення монополізму, нестабільність валютного ринку, посилення конкуренції, зміна кон'юнктури ринку
	Політичні та форс-мажорні	Політична нестабільність, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації, воєнні дії
Внутрішні причини	Управлінські	Високий рівень комерційного ризику, недостатнє знання кон'юнктури ринку, неефективний фінансовий менеджмент, неефективне управління витратами виробництва, відсутність гнучкості в управлінні
	Виробничі	Застарілі та зношені основні фонди, низька продуктивність праці, високі енерговитрати, перевантаженість об'єктами соціальної сфери
	Ринкові	Низька конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженого кола постачальників та покупців, слабкі маркетингові позиції

Примітка. *Складено автором на основі [16, с. 24-25]

Система антикризового управління базується на певних принципах, дотримання яких забезпечує його ефективність. Лункіна І.Ю. виділяє наступні принципи антикризового управління [16, с. 26]:

1. Рання діагностика кризових явищ. Виникнення кризи на підприємстві становить загрозу самому існуванню підприємства, тому можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей щодо нейтралізації кризових факторів.

2. Терміновість реагування на кризові явища. Чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більше можливостей до відновлення буде мати підприємство.

3. Адекватність реагування підприємства на рівень реальної загрози.

Система механізмів з нейтралізації кризових факторів завжди пов'язана з фінансовими витратами, але рівень цих витрат має бути адекватний рівню загрози для підприємства.

4. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризи. Підприємство має розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості при подоланні кризи.

Функції антикризового управління відображають основні напрями діяльності в цій сфері і включають: прогнозування кризових ситуацій, діагностику фінансового стану підприємства, планування антикризових заходів, організацію їх реалізації, мотивацію персоналу та контроль за виконанням антикризових програм [41, с. 290].

Методи антикризового управління являють собою сукупність прийомів та способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Діагностика криз на підприємстві є одним із найкращих методів антикризового управління [16, с. 26]. У процесі діагностики можуть бути виявлені слабкі місця в системі управління підприємством, які є причинами негативних показників фінансово-господарської діяльності. Діагностика може проводитись за допомогою таких методів: моніторинг зовнішнього середовища; системний аналіз факторів, які свідчать про можливі зміни стану та конкурентного становища підприємства; аудит фінансового становища; аналіз кредитної політики та заборгованості підприємства; визначення ризиків; оцінка поточного стану підприємства та прогнозування можливих станів у майбутньому.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набувають специфічні методи антикризового управління, що враховують виклики цього періоду. Дослідники відзначають необхідність модернізації системи антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та запровадження спеціального правового режиму [14, с. 64]. Це включає такі напрями: визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства та інноваційних підходів щодо модернізації його господарської діяльності; обґрунтування прогнозів та стратегічних планів щодо ресурсного

забезпечення діяльності підприємства; визначення якісних та кількісних критеріїв оцінювання здійсненої діяльності [14, с. 66].

Ще однією складовою змісту антикризового управління є розробка та реалізація антикризових стратегій. В аспекті антикризового управління під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії. Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію.

У рамках антикризового управління виділяють такі основні види стратегій розвитку підприємства [16, с. 27]: стратегія концентрованого зростання (удосконалення чи випуск нової продукції, пошук можливостей поліпшення становища підприємства на наявному ринку чи переходу на новий ринок); стратегія інтегрованого зростання (набуття власності, створення нових виробничих структур); стратегія диверсифікованого зростання (реалізується у випадку, якщо підприємство не може розвиватися далі на цьому ринку з даним товаром); стратегія скорочення виробництва або стратегія ліквідації (застосовується, коли підприємство потребує перегрупування сил, структурної перебудови чи ліквідації).

Згідно з концепцією конкурентоспроможності, антикризове управління в цілому спрямовується на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кризові ситуації можуть виникати через втрати конкурентних переваг, зниження попиту на продукцію чи послуги, неправильного позиціонування на ринку та інших чинників [33, с. 5]. Тому завданням антикризового управління є забезпечення здатності суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін та успішного подолання кризи.

Особливе значення в сучасних умовах набуває проактивний підхід до антикризового управління. Як зазначають дослідники, головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер [16, с. 25]. Мови про банкрутство за такого

підходу бути не повинно, оскільки має бути налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, як вони прийняли незворотний характер. Отже, антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів, які запобігають виникненню цих причин або знижують їх негативні наслідки до мінімуму.

До антикризового управління також належить розуміння, що криза може мати не тільки негативні, а й позитивні наслідки для підприємства. Багато успішних підприємців відзначають, що криза надає нові можливості розвитку організації. Саме під час кризи розвиваються та впроваджуються інновації, відбувається перехід на якісно новий рівень сервісу чи виробництва, виникають принципово нові напрямки діяльності. Тому ефективне антикризове управління передбачає не лише мінімізацію негативних наслідків кризи, а й використання її як можливості для оновлення та розвитку підприємства.

Система антикризового управління використовується суб'єктами управління для вирішення таких завдань [39, с. 27]: передбачення кризи та адекватна 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; обґрунтування ефективності антикризових заходів; забезпечення життєдіяльності організації у кризовому стані; ослаблення негативних наслідків кризи; використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємств.

В умовах сучасної української економіки, яка зазнає впливу численних викликів, включаючи наслідки пандемії COVID-19, воєнний стан та глобальні економічні кризи, значення антикризового управління для підприємств неможливо переоцінити. Дослідження свідчать про необхідність формування гнучких адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [8, с. 337]. Це передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток інноваційного потенціалу підприємства, удосконалення системи ризик-менеджменту та створення ефективних

механізмів фінансової стабілізації.

Таким чином, антикризове управління підприємством являє собою комплексну систему управлінських рішень та дій, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Сутність антикризового управління полягає у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільності через використання всього потенціалу сучасного менеджменту. Значення антикризового управління визначається його роллю у забезпеченні економічної безпеки підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та створенні передумов для інноваційного розвитку. Зміст антикризового управління розкривається через систему його принципів, функцій, методів та стратегій, які в сукупності формують дієвий механізм подолання кризових ситуацій та використання їх як можливості для якісного оновлення підприємства.

1.2. Антикризове управління як складова системи управління підприємством

Система управління підприємством являє собою складну багаторівневу структуру, що об'єднує різні функціональні підсистеми та напрямки діяльності, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. В умовах сучасної економічної нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища антикризове управління набуває статусу однієї з основних складових загальної системи управління підприємством. Розуміння місця, ролі та взаємозв'язку антикризового управління з іншими елементами системи менеджменту є особливо значущим для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Теоретичне осмислення антикризового управління як складової системи управління підприємством базується на системному підході до менеджменту. Як зазначають дослідники, антикризове управління на підприємстві має бути

постійно діючим елементом усіх основних напрямків менеджменту: управління виробництвом, постачанням та збутом, персоналом, фінансами тощо [38, с. 70]. Це означає, що антикризове управління не може розглядатися як відокремлена функція, яка активізується лише в момент виникнення кризової ситуації, а має бути інтегрованим у повсякденну управлінську практику підприємства.

За визначенням Халатур С., під системою антикризового управління розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів, реалізація яких дозволить не допустити втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування [38, с. 71]. Така система, будучи підсистемою загального менеджменту підприємства, має власну структуру, принципи функціонування та специфічний інструментарій, що відрізняє її від інших управлінських підсистем.

Місце антикризового управління в загальній системі управління підприємством визначається його роллю як превентивного та корегуючого механізму, що забезпечує стійкість функціонування організації. Болотнов Д. Г. підкреслює, що за наявності ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне, а залежно від особливостей розвитку та стану підприємства – на попереджувальне, кризове та післякризове [1, с. 172]. Така класифікація свідчить про багатовимірність антикризового управління та його присутність на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

При розгляді антикризового управління як складової системи управління треба визначати його взаємозв'язки з іншими функціональними підсистемами. Рисунок 1.1 ілюструє місце антикризового управління в загальній системі управління підприємством та його взаємодію з найбільшими функціональними підсистемами. Виявлено, що антикризове управління функціонує як інтегрована підсистема, що пронизує всі рівні та функціональні напрямки загальної системи управління підприємством. Це забезпечує комплексний підхід до виявлення, попередження та подолання кризових явищ незалежно від їх локалізації – чи то у виробничій, фінансовій, маркетинговій чи кадровій сферах.



Рис. 1.1 Антикризове управління в системі управління підприємством*

Примітка. *Складено автором на основі [1; 15; 34]

Структура системи антикризового управління включає декілька компонентів, які забезпечують її функціонування. Таранич О.В., Вінніченко А. та Таранич А.В. виділяють такі основні елементи системи антикризового управління [31, с. 65]: цілі та завдання антикризового управління; суб'єкти та об'єкти управління; функції антикризового управління; методи та інструменти реалізації; механізм контролю та моніторингу; система прийняття управлінських рішень. Кожен із цих елементів має чітко визначене призначення та взаємодіє з іншими компонентами, формуючи цілісну систему.

Особливістю антикризового управління як складової загальної системи управління є його специфічні цілі та завдання. Якщо загальне управління підприємством орієнтоване на досягнення стратегічних цілей розвитку, забезпечення прибутковості та зростання ринкової вартості, то антикризове управління фокусується на забезпеченні стійкості, життєздатності та виживання підприємства в несприятливих умовах [18, с. 23]. При цьому ці цілі не є взаємовиключними, а скоріше компліментарними – досягнення стратегічних

цілей розвитку неможливе без забезпечення стійкості та подолання кризових ситуацій.

Функціональна структура антикризового управління як підсистеми загального менеджменту характеризується специфічним набором функцій. До основних функцій антикризового управління належать [39, с. 117]: діагностична функція (систематичне виявлення та аналіз кризових тенденцій); прогностична функція (передбачення ймовірних кризових сценаріїв); превентивна функція (запобігання кризовим ситуаціям); стабілізаційна функція (локалізація та мінімізація негативних наслідків кризи); відновлювальна функція (виведення підприємства з кризи та відновлення його потенціалу); розвиваюча функція (використання кризи як можливості для якісних змін). Комплексна реалізація цих функцій забезпечує ефективність антикризового управління.

Механізм антикризового управління як складової системи управління підприємством включає сукупність методів, інструментів та процедур, що застосовуються для досягнення цілей антикризового менеджменту. Шаранов Р.С. виділяє основні елементи механізму антикризового управління підприємством [3, с. 39]: методи діагностики кризового стану; інструменти фінансової стабілізації; організаційні методи (реструктуризація, реінжиніринг); маркетингові інструменти; кадрові методи; інноваційні підходи. Особливість механізму антикризового управління полягає у необхідності швидкого та ефективного реагування на кризові сигнали, що вимагає високого рівня гнучкості та адаптивності управлінської системи.

Ще однією характеристикою антикризового управління як складової системи управління є його тісний взаємозв'язок зі стратегічним управлінням підприємством. Гринчишин Я.М. наголошує, що стратегічний менеджмент передбачає безперервний процес, спрямований на досягнення цілей підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища [7, с. 38]. Антикризове управління, у свою чергу, забезпечує реалізованість стратегічних планів підприємства, оскільки запобігає виникненню ситуацій, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей. Правильний вибір

стратегії підприємства, її ефективне впровадження та контроль є запорукою конкурентоздатності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Інтеграція антикризового управління в загальну систему управління підприємством передбачає також його взаємодію з системою контролінгу. Марачевська А.В. доводить та обґрунтовує місце стратегічного контролінгу в антикризовому управлінні підприємством як складової загальної системи управління підприємством [17, с. 9]. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів антикризового управління, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та ініціювати корегуючі дії.

Особливості реалізації антикризового управління як складової системи управління проявляються у різних організаційних формах. Пріб К. систематизує антикризові стратегії залежно від залучення внутрішніх чи зовнішніх ресурсів і фахівців [23, с. 118]. Виділяють стратегії внутрішнього управління (коли антикризові заходи реалізуються власними силами підприємства), зовнішнього управління (із залученням антикризових керуючих чи консультантів) та комбінованого управління (поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів). Вибір організаційної форми залежить від глибини кризи, наявності внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Процесний підхід до антикризового управління як складової системи управління передбачає його розгляд як послідовності взаємопов'язаних етапів. Соболева Г. пропонує концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством, яка передбачає проходження ряду послідовних етапів [30, с. 56]: діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства; аналіз причин виникнення кризової ситуації; розробка антикризової стратегії; реалізація антикризових заходів; моніторинг та контроль ефективності антикризових дій; оцінка результатів та коригування стратегії. Циклічний характер цього процесу підкреслює необхідність безперервного антикризового управління як постійної функції загальної системи менеджменту.

Інструментарій антикризового управління в рамках загальної системи управління підприємством є досить широким та різноманітним. Таблиця 1.3 систематизує основні інструменти антикризового управління за функціональними напрямками їх застосування.

Аналіз інструментів антикризового управління, представлених у табл. 1.3, свідчить про необхідність комплексного підходу до антикризового менеджменту, що охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства. Ефективність застосування цих інструментів значною мірою залежить від їх інтеграції в загальну систему управління та узгодженості з іншими управлінськими функціями.

Таблиця 1.3

Інструменти антикризового управління підприємством*

Функціональний напрямок	Інструменти антикризового управління	Мета застосування
Фінансове управління	Фінансова реструктуризація, оптимізація структури капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, фінансовий контролінг	Забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості
Операційне управління	Реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності, аутсорсинг непрофільних функцій	Підвищення операційної ефективності та гнучкості
Стратегічне управління	Розробка антикризової стратегії, стратегічний аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг	Визначення напрямків виходу з кризи та розвитку
Маркетингове управління	Маркетингові дослідження, репозиціонування, розвиток нових ринків, оптимізація каналів збуту	Збереження та розширення ринкової позиції
Управління персоналом	Даунсайзинг, аутплейсмент, перенавчання персоналу, управління змінами, мотивація	Оптимізація кадрового потенціалу та підтримка працівників
Інноваційне управління	Впровадження інновацій, модернізація виробництва, цифрова трансформація	Підвищення конкурентоспроможності через інновації

Примітка. *Складено автором на основі [2, с. 40;], [23, с. 118]

Специфікою антикризового управління як складової системи управління є також його особливе ставлення до ризиків та невизначеності. Варто зазначити, що невизначеність та ризики є невід'ємними елементами системи антикризового управління сучасним підприємством. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, який орієнтований на мінімізацію ризиків, антикризове управління передбачає готовність до прийняття певних ризиків заради досягнення стратегічних цілей виходу з кризи. Це вимагає формування культури прийняття обґрунтованих ризикованих рішень та розвитку навичок управління в умовах високої невизначеності.

Додатковим питанням функціонування антикризового управління в системі управління підприємством є його інформаційно-аналітичне забезпечення. Ефективне антикризове управління неможливе без налагодженої системи збору, обробки та аналізу інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це передбачає створення системи моніторингу ключових показників діяльності, системи раннього попередження про кризові сигнали, а також аналітичних систем для обґрунтування антикризових рішень.

Організаційне забезпечення антикризового управління як складової системи управління підприємством може здійснюватися різними способами. У деяких підприємствах створюються спеціалізовані підрозділи або посади (антикризові менеджери, департаменти антикризового управління), в інших – відповідальність за антикризове управління розподілена між різними функціональними підрозділами. Вибір організаційної форми залежить від розміру підприємства, специфіки його діяльності, наявності ресурсів та загальної філософії менеджменту [22, с. 63].

Етапність антикризового управління як складової системи управління пов'язана з життєвим циклом підприємства. Таранич О.В., Вінніченко А. і Таранич А.В. визначають значення врахування теорії життєвого циклу підприємства при формуванні та застосуванні стратегії антикризового управління [31, с. 63]. На різних стадіях життєвого циклу підприємства

змінюються як характер потенційних криз, так і методи їх попередження та подолання. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість здійснення ефективного антикризового управління з розумінням стратегії його розвитку [31, с. 70].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення антикризове управління як складова системи управління набуває особливого значення та специфічних характеристик. Носань Н., Борисенко О. та Назаренко Т. підкреслюють, що військові конфлікти змушують підприємства адаптуватися до нових реалій, що включають фізичні загрози для активів, нестабільність логістичних ланцюгів, фінансові труднощі та невизначеність планування [19, с. 20]. За таких умов антикризове управління повинно бути гранично гнучким, швидким у прийнятті рішень та орієнтованим на виживання підприємства у короткостроковій перспективі з одночасним збереженням потенціалу для відновлення у майбутньому.

Ефективність антикризового управління як складової системи управління підприємством залежить від низки факторів. До факторів успіху антикризового управління належать: кваліфікація та досвід менеджменту; швидкість реагування на кризові сигнали; наявність фінансових резервів; гнучкість організаційної структури; лояльність найбільш впливових стейкхолдерів; адаптивність бізнес-моделі; інноваційний потенціал підприємства. Розвиток цих факторів має бути пріоритетним напрямком при побудові системи антикризового управління.

Перспективи розвитку антикризового управління як складової системи управління підприємством пов'язані з впровадженням сучасних технологій та методів менеджменту. Зокрема, перспективними напрямками є використання технологій big data та штучного інтелекту для прогнозування кризових ситуацій, застосування методів стратегічного форсайту для ідентифікації потенційних загроз, впровадження agile-підходів для підвищення гнучкості антикризового реагування, розвиток проектного підходу до реалізації антикризових програм [40, с. 228].

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною та обов'язковою складовою загальної системи управління підприємством. Воно не функціонує ізольовано, а інтегроване у всі рівні та функціональні напрямки менеджменту, забезпечуючи стійкість та життєздатність підприємства в умовах нестабільності. Ефективність антикризового управління залежить від його органічної інтеграції в загальну систему управління, узгодженості з стратегічними цілями підприємства, наявності адекватного інструментарію та кваліфікованого менеджменту. Розвиток системи антикризового управління як постійно діючої складової загального менеджменту є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління підприємством в сучасних умовах

Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління підприємством є корисним напрямком дослідження, оскільки дозволяє виявити кращі практики, апробовані інструменти та ефективні підходи до подолання кризових ситуацій у різних економічних системах. Провідні країни світу накопичили значний досвід реагування на різноманітні кризи – від фінансових та економічних до пандемічних та геополітичних, що становить суттєвий інтерес для України [12, с. 373]. Аналіз закордонного досвіду дозволяє систематизувати найкращі управлінські практики та адаптувати їх до вітчизняних реалій з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Історично склалося, що різні країни та регіони світу розвивали власні моделі антикризового управління, які відображають специфіку їхніх економічних систем, культурних особливостей та інституційного середовища. Сидоренко К.В. та Ващенко А.В. зазначають, що аналіз особливостей застосування сучасних методів та інструментів стратегічного антикризового регулювання країн ЄС і США дає змогу запропонувати й обґрунтувати пріоритетні напрями реалізації антикризових стратегій розвинених країн світу на

сучасному етапі [28, с. 25]. При цьому кожна модель має свої переваги та обмеження, що робить доцільним проведення компаративного аналізу різних підходів.

Американська модель антикризового управління характеризується високим рівнем гнучкості, орієнтацією на швидке реагування та широким використанням ринкових механізмів регулювання. Дослідження показують, що менше 50% американських підприємств мають формальний план кризових комунікацій, проте з тих, хто його використовував, 98% керівників підприємств визнали його ефективність [48]. Це свідчить про те, що навіть при відносно низькому рівні формалізації антикризового планування, його наявність значно підвищує шанси на успішне подолання кризи. Американські компанії активно використовують такі інструменти як: реструктуризація бізнесу через процедури банкрутства глави 11 Кодексу про банкрутство США (що дозволяє продовжувати діяльність під захистом суду); венчурне фінансування для антикризової модернізації; стратегії швидкого масштабування або «pivot» бізнес-моделі; активне залучення антикризових консультантів та менеджерів [46, с. 48].

Особливістю американського підходу є також акцент на цінності бренду та комунікації зі стейкхолдерами під час кризи. Кейс авіакомпанії Southwest Airlines, яка у грудні 2022 року скасувала 16 900 рейсів під час найжвавішого туристичного сезону, демонструє значення швидкого реагування та пріоритезації інтересів найбільших стейкхолдерів – співробітників та клієнтів [48]. Компанія негайно зосередилася на відшкодуванні коштів та вирішенні проблем співробітників, надавши всім працівникам бонусні бали для польотів, що продемонструвало відданість відновленню внутрішніх відносин.

Європейська модель антикризового управління відрізняється більшою інституціоналізацією, посиленою роллю держави та регуляторних органів, а також фокусом на соціальній відповідальності бізнесу. Європейська комісія розробила комплексні рекомендації щодо стратегічного антикризового управління, які підкреслюють необхідність координації між різними рівнями

влади та приватним сектором [46, с. 10]. Базовими елементами європейського підходу є: превентивне антикризове планування на рівні ЄС; механізми цивільного захисту та міждержавної взаємодопомоги; інтеграція антикризового управління з політикою сталого розвитку; цифрова трансформація антикризових систем [47, с. 13].

Особливу увагу в європейській практиці приділяють кіберкризам та управлінню кіберінцидентами. Агенція ЄС з кібербезпеки (ENISA) у 2024 році опублікувала комплексне дослідження кращих практик управління кіберкризами, в якому підкреслюється, що фактор часу – основа для адекватного, ефективного та швидкого реагування на кризи [47, с. 13]. Європейські компанії все більше інвестують в системи раннього попередження, автоматизовані робочі процеси та платформи для управління кризовою інформацією, що дозволяє значно прискорити процес прийняття рішень.

Азіатська модель антикризового управління, зокрема японський досвід, характеризується високим рівнем підготовленості до різних типів криз, системністю підходу та культурою постійного вдосконалення (kaizen). Японія, яка регулярно стикається з природними катастрофами, розробила одну з найбільш досконалих систем антикризового управління у світі. Білий документ з управління катастрофами в Японії 2023 року описує систему заходів щодо зниження ризику катастроф через самодопомогу, взаємодопомогу та співпрацю між різноманітними учасниками [45, с. 1]. Японський підхід до антикризового управління базується на декількох принципах, які представлені в таблиці 1.4.

Аналіз японського досвіду показує, що ключем до успішного антикризового управління є не лише наявність планів та ресурсів, а й формування відповідної організаційної культури, яка сприймає кризу як можливість для вдосконалення. Концепція «Build Back Better» (відновити краще), яка вперше була запроваджена в контексті відновлення після землетрусу 1995 року в Кобе, стала основою міжнародних рамкових програм зниження ризику катастроф [44, с. 2].

Таблиця 1.4

Основні принципи японської моделі антикризового управління*

Принцип	Зміст	Застосування на рівні підприємств
Постійна готовність	Систематична підготовка до можливих криз через навчання, тренування та створення резервів	Регулярні антикризові навчання персоналу, створення резервних виробничих потужностей та запасів
Швидке реагування	Чіткі протоколи дій та координація між різними рівнями управління	Автоматизовані системи сповіщення, попередньо визначені команди реагування
Взаємодопомога	Культура співпраці між організаціями, секторами та громадами	Партнерські угоди про взаємодопомогу з іншими компаніями, участь у галузевих кризових мережах
Навчання з досвіду	Систематичний аналіз минулих криз та впровадження покращень	Постійне оновлення антикризових планів на основі аналізу реальних інцидентів
Технологічні інновації	Використання передових технологій для прогнозування та реагування на кризи	Системи штучного інтелекту для прогнозування ризиків, мобільні додатки для координації
Соціальна єдність	Залучення всіх членів організації до процесу антикризового управління	Формування культури відповідальності кожного працівника за безпеку та готовність до криз

Примітка. *Складено автором на основі [44; 45]

Досвід країн, що розвиваються, також представляє інтерес, оскільки демонструє підходи до антикризового управління в умовах обмежених ресурсів та нестабільного інституційного середовища. Шостак Л., Більо І. та Ульяницький А. зазначають, що вивчення зарубіжного досвіду бізнес-моделей підприємств у цифрову епоху дозволяє виявити адаптивні стратегії, які можуть бути ефективними в різних економічних контекстах [42, с.156]. Підприємства цих країн часто демонструють високий рівень гнучкості та креативності в пошуку антикризових рішень, спираючись на соціальні мережі, неформальні інститути та інноваційні бізнес-моделі. Компаративний аналіз моделей антикризового управління провідних економік світу представлений у таблиці 1.5.

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці 1.5, свідчить про те, що не існує універсальної моделі антикризового управління, яка була б оптимальною

для всіх контекстів. Кожна модель має свої сильні сторони, які визначаються особливостями економічної системи, культурного контексту та інституційного середовища відповідної країни.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика моделей антикризового управління*

Критерій	США	Європейський Союз	Японія
Роль держави	Обмежена, переважно регуляторна	Активна координаційна та підтримуюча	Активна у створенні інфраструктури та стандартів
Рівень формалізації	Середній, гнучкий підхід	Високий, детальні регуляції	Високий, стандартизовані процедури
Фокус управління	Швидке реагування, ринкові механізми	Превенція, соціальна відповідальність	Підготовленість, постійне вдосконалення
Основні інструменти	Реструктуризація, венчурне фінансування, pivot бізнес-моделі	Державна підтримка, міждержавна кооперація, цифровізація	Kaizen, технологічні інновації, соціальна єдність
Комунікаційна стратегія	Відкритість, захист репутації бренду	Прозорість, координація з регуляторами	Системність, залучення всіх стейкхолдерів
Підхід до ризиків	Високий ризик-апетит, підприємницька культура	Обережний підхід, принцип перестороги	Мінімізація ризиків, всебічна підготовка
Фінансування	Приватні інвестори, ринок капіталу	Комбінація державного та приватного фінансування	Корпоративні резерви, банківське кредитування

Примітка. *Складено автором на основі [45, 46, 47, 48]

Сучасні глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, кліматичні зміни, геополітична нестабільність та цифрова трансформація, формують нові підходи до антикризового управління підприємствами у світі. За оцінками дослідницької компанії Kennedy Research Reports, зростання великих консалтингових компаній сповільнилося до приблизно 5% у 2023 році порівняно з 20% у 2021 році, що змушує компанії переходити на нові бізнес-моделі та інтегрувати найкращі практики антикризового управління [50]. Це свідчить про зростаючу роль

професійного антикризового менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Основні тренди в зарубіжному досвіді антикризового управління підприємствами включають: цифрову трансформацію антикризових процесів (використання big data, штучного інтелекту, автоматизації); інтеграцію антикризового управління з ESG-стратегіями (environmental, social, governance); розвиток кіберстійкості як основного елементу антикризової готовності; акцент на психологічному здоров'ї та добробуті працівників під час криз; створення екосистем антикризової підтримки через партнерства та альянси; використання сценарного планування та стрес-тестування для підготовки до різних типів криз [50].

В зарубіжному досвіді присутній також розвиток стандартів та сертифікацій у сфері антикризового управління. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила стандарт ISO 22361:2022 – Настанови з управління кризами, який надає організаціям структурований підхід до підготовки, реагування та відновлення після криз [47, с. 13]. Цей стандарт визначає елементи ефективного антикризового управління, включаючи лідерство, планування, координацію, комунікацію та постійне вдосконалення.

Досвід зарубіжних компаній демонструє необхідність проактивного підходу до антикризового управління. Опитування компанії Capterra 2023 року показало, що лише 49% американських компаній мають формалізований план кризових комунікацій, проте серед тих, хто його застосував, рівень задоволеності ефективністю склав 98% [49]. Це підкреслює значущість підготовки до криз та необхідність інвестицій у розробку комплексних антикризових планів до моменту виникнення кризової ситуації.

Адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій вимагає врахування специфічних умов функціонування вітчизняних підприємств. Для українського бізнесу у 2024 році найпоширенішими типами кризових ситуацій стали порушення ланцюгів постачання (42% компаній), фінансові кризи (35%) та операційні кризи (28%) [50]. Це визначає пріоритети в адаптації міжнародного

досвіду – насамперед, потрібні інструменти для управління ланцюгами постачання, фінансової стабілізації та операційної гнучкості.

До найкращих уроків з зарубіжного досвіду для українських підприємств варто включити: необхідність розробки формалізованих антикризових планів та їх регулярного оновлення; значення інвестицій у цифрові технології для підвищення швидкості реагування; вплив ефективної комунікації з усіма стейкхолдерами під час кризи; цінність партнерств та альянсів для розподілу антикризових ризиків; необхідність формування антикризової культури на всіх рівнях організації; значення навчання на власному досвіді та досвіді інших компаній.

Таким чином, зарубіжний досвід антикризового управління підприємством демонструє різноманіття підходів, інструментів та практик, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов. Американська модель з її гнучкістю та орієнтацією на швидке реагування, європейська модель з акцентом на інституціоналізацію та превенцію, японська модель з культурою постійної готовності та вдосконалення – всі вони пропонують цінні елементи для формування ефективної системи антикризового управління на українських підприємствах. Головне для підприємства – уміти запозичити кращі практики з урахуванням специфіки української економіки, бізнес-культури та поточних викликів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємством, яке дозволило сформуванню цілісного уявлення про сутність, значення та зміст цього напрямку менеджменту, його місце в загальній системі управління підприємством, а також узагальнити найкращі світові практики антикризового менеджменту.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності

антикризового управління підприємством дозволив встановити, що воно являє собою комплексну систему управлінських рішень та дій, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Антикризове управління характеризується системністю, комплексністю, превентивністю та використанням всього потенціалу сучасного менеджменту для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Визначено, що значення антикризового управління полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та створенні передумов для інноваційного розвитку. Зміст антикризового управління розкривається через систему його принципів (рання діагностика, терміновість реагування, адекватність заходів, повна реалізація внутрішніх можливостей), функцій (діагностична, прогностична, превентивна, стабілізаційна, відновлювальна) та методів (моніторинг, системний аналіз, аудит, визначення ризиків, прогнозування).

Встановлено, що антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, яка інтегрована у всі рівні та функціональні напрямки менеджменту. Воно функціонує як підсистема, що пронизує стратегічне, операційне, фінансове управління та управління персоналом, забезпечуючи комплексний підхід до виявлення та подолання кризових явищ. Механізм антикризового управління включає широкий інструментарій, що охоплює фінансові, операційні, стратегічні, маркетингові та інноваційні інструменти, застосування яких забезпечує ефективність антикризового менеджменту.

Узагальнення зарубіжного досвіду антикризового управління дозволило виявити три основні моделі: американську (гнучка, з орієнтацією на швидке реагування та ринкові механізми), європейську (інституціоналізована, з активною роллю держави та фокусом на превенції) та азіатську (системна, з культурою постійної готовності та вдосконалення). Кожна модель має свої переваги та може бути джерелом корисних практик для українських

підприємств, проте адаптація міжнародного досвіду повинна враховувати специфіку національного бізнес-середовища.

Теоретичне дослідження підтвердило, що ефективне антикризове управління підприємством потребує: формалізованих антикризових планів та процедур; інтеграції антикризового управління в загальну систему менеджменту; розвитку антикризової культури; використання сучасних технологій та інструментів; навчання персоналу та створення антикризових команд; налагодження ефективних комунікацій зі стейкхолдерами. Ці висновки формують теоретичну основу для подальшого практичного дослідження антикризового управління на конкретному підприємстві у розділах 2 та 3.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПТК ШАБО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислово-торговельна компанія ШАБО» (ТОВ «ПТК ШАБО») є одним із провідних виробників алкогольної продукції в Україні, що спеціалізується на виробництві вин, коньяків та інших алкогольних напоїв. Підприємство розташоване за адресою: 67770, Україна, Одеська область, Білгород-Дністровський район, село Шабо, вулиця Швейцарська, будинок 10. Код ЄДРПОУ підприємства – 32751876 [21]. Директором підприємства є Шелехов Юрій Миколайович [26].

Історія підприємства тісно пов'язана з багатовіковими традиціями виноробства на території сучасного села Шабо. Виноробні традиції цього краю були закладені ще в античні часи, коли древні греки в VI–II століттях до нашої ери заснували на березі Чорного моря поселення Тіра та висадили перші виноградники [10]. У XVI столітті територія отримала назву «Аша-абаг» (з турецької – «нижні виноградні сади»), де османи вирощували різноманітні сорти винограду, включаючи автохтонний сорт Тельті-Курук, який не зростає більше ніде у світі [9, 10].

Новий етап розвитку почався у 1822 році, коли швейцарські колоністи заснували виноробне поселення в цій місцевості, цим принесли європейські технології виноробства [9]. Вже через 20 років після заснування колонії шабські вина можна було зустріти на різних міжнародних конкурсах і виставках, а в 1847 році вино ШАБО отримало свою першу золоту медаль [5]. За радянських часів шабське виноробство стало одним з найбільших у країні, проте за роки перебудови та антиалкогольної кампанії зазнало значного занепаду. Завдяки зусиллям місцевих мешканців вдалося зберегти виноградники та інфраструктуру підприємства під час горбачовської «антиалкогольної кампанії» у 1985 році [9, 10].

На основі багатовікових традицій шабського виноробства 17 грудня 2003 року була створена сучасна компанія SHABO – український виноробний комплекс з повним циклом виробництва [24]. Засновниками підприємства є родина Іукурідзе на чолі з Важою Гіоргійовичем Іукурідзе, яка інвестувала значні кошти у відновлення та модернізацію виробничих потужностей [13]. За двадцять років діяльності компанія перетворилася з локального виробника на підприємство з міжнародним визнанням, продукція якого представлена у 20-22 країнах світу, зокрема у Франції, Італії, США та інших [5, 24].

Основними видами економічної діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» є виробництво вина з винограду, виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин, а також оптова торгівля алкогольними напоями [26]. Підприємство має повний виробничий цикл, що включає вирощування винограду, його переробку, виробництво та реалізацію готової продукції. До структури компанії входять «Винний дім Шабо», «Будинок ігристих вин Шабо» та «Коньячний будинок Шабо» [25].

Сировинна база підприємства (табл. 2.1) представлена власними виноградниками загальною площею понад 1200 гектарів, на яких вирощується близько 30 різних сортів винограду як традиційних європейських (Каберне Совіньйон, Мерло, Шардоне, Піно Нуар, Совіньйон Блан, Мускат Оттонель), так і автохтонних українських [11]. На території виноградників, яка за площею вмістила б 70 олімпійських стадіонів, створено унікальний теруар з оптимальними кліматичними умовами для виноробства. Найбільшою гордістю компанії є виноградники кореневласного Тельті-Курук площею понад 40 гектарів – найстарші та найбільші за площею виноградники цього сорту в світі, вік найстаріших плодоносних лоз яких становить понад 50 років [4]. Наявність власної сировинної бази забезпечує підприємству стабільне постачання якісної сировини та незалежність від зовнішніх постачальників.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні характеристики ТОВ «ПТК ШАБО»*

Показник	Значення
Площа виноградників, га	1200
Кількість сортів винограду, од.	близько 30
Потужність переробки винограду за сезон, тонн	20 000
Площа відділення первинної переробки, кв. м	1 500
Площа виносховища, кв. м	5 000
Кількість рівнів виносховища	3
Ємність зберігання вина, млн літрів	9,5
Кількість дубових французьких баріків, од.	понад 1050
Кількість працівників (з урахуванням сезонних), осіб	понад 1000
Кількість країн експорту продукції	20-22

Примітка. *Складено автором на основі [4; 6; 11; 34]

Виробничі потужності ТОВ «ПТК ШАБО» є одними з найсучасніших в Україні та відповідають найкращим європейським стандартам [25]. Виробничий комплекс розташований у безпосередній близькості від виноградників, що дозволяє максимально швидко доставляти щойно зібраний виноград на виробництво – зібрані вручну виноградні грона вже через 15-30 хвилин (залежно від віддаленості ділянки) рефрижераторами доставляють до відділення первинної переробки [6].

Виробничий комплекс включає відділення первинної переробки винограду площею майже 1500 квадратних метрів, де виноград проходить делікатне ручне сортування у кілька етапів, а потім автоматизований процес переробки та пресування на сучасному устаткуванні «Bucher XPlus» європейського виробництва. Виробничі потужності дозволяють переробляти до 20 тисяч тонн винограду за сезон [6]. Усі процеси відбуваються під постійним контролем спеціалістів із застосуванням сучасних технологій температурного контролю та щадного режиму переробки.

Виносховище підприємства є одним з найбільших в Україні – його загальна площа становить майже 5 тисяч квадратних метрів з трьома рівнями зберігання (нульовий, п'ять та дев'ять метрів під землею) (рис. 2.1). У виносховищі одночасно може зберігатися понад 9,5 мільйонів літрів вина у дубових баріках та сучасних вертикальних місткостях з нержавіючої сталі, які мають вбудовану систему контролю температури. Компанія володіє понад 1050 дубовими французькими баріками, які були ретельно підібрані за літражем, якістю та регіоном походження деревини до кожного конкретного сорту вина [6]. Така виробнича база дозволяє створювати вина різних категорій – від масових до преміальних колекційних позицій.

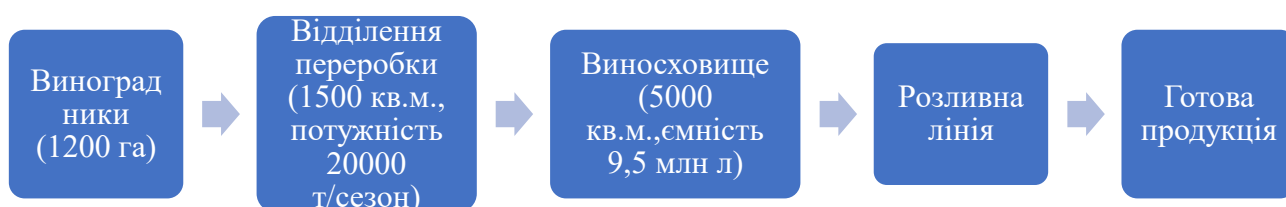


Рис. 2.1. Структура виробничих потужностей ТОВ «ПТК ШАБО»*

Примітка. *Складено автором на основі [6]

Організаційна структура ТОВ «ПТК ШАБО» побудована за функціональним принципом та забезпечує ефективне управління всіма бізнес-процесами підприємства. Керівництво підприємством здійснює директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів. Виробнича служба включає цехи первинного виноробства, цехи витримки та купажування, розливний цех, а також відділ контролю якості з власною лабораторією. Комерційна служба об'єднує відділи маркетингу, продажу на внутрішньому ринку та експортний відділ. Фінансова служба координує роботу бухгалтерії, планово-економічного відділу та відділу фінансового аналізу. Також функціонує служба управління персоналом, яка відповідає за кадрову політику та розвиток персоналу. Така організаційна побудова забезпечує чітке розмежування функцій, швидке прийняття управлінських рішень та ефективну координацію діяльності всіх підрозділів.

Чисельність персоналу підприємства з урахуванням сезонних працівників у період збору врожаю становить понад 1000 осіб [34]. Компанія надає робочі місця не лише жителям села Шабо, а й мешканцям Білгород-Дністровського району та м. Одеси. Середня заробітна плата співробітників SHABO є однією з найвищих у галузі виноробства України. Кадрова політика підприємства спрямована на залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці. Компанія увійшла до ТОП-25 кращих роботодавців України 2020 року та отримала нагороду «Вибір країни 2020», що підтверджує високий рівень корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Продуктовий портфель ТОВ «ПТК ШАБО» включає широкий асортимент алкогольної продукції різних цінових категорій та якісних сегментів (табл. 2.2). Підприємство виробляє тихі вина різних типів (сухі, напівсухі, напівсолодкі, солодкі), ігристі вина (брют, напівсухі, напівсолодкі, солодкі), коньяки категорій VS, VSOP та XO. Асортимент представлений як масовими позиціями під торговими марками «Шабо» та «Shabo», так і преміальними винами колекцій «Reserve», «Limited Edition», «Divine», «Ice Wine». Особливу нішу займають вина контрольованого найменування за походженням (КНП) – український аналог французьких Appellation d'origine contrôlée, які з 2012 року компанія має право виробляти як єдина в Україні [25]. Це підкреслює унікальність теруару Шабо та високу якість виноробної продукції підприємства.

У створенні вин компанія співпрацює з відомим французьким експертом-єнологом Stéphane Derenoncourt, що забезпечує відповідність продукції найвищим міжнародним стандартам. Головна ідея виробничої філософії компанії – «вино народжується у винограднику», тому 80% роботи зосереджено саме на догляді за виноградниками. З кращих розплідників Франції та Італії було привезено близько 30 сортів винограду, попередньо зробивши детальний аналіз ґрунтів для підбору оптимальних ділянок для кожного сорту [11].

Структура продуктового портфеля ТОВ «ПТК ШАБО»*

Категорія продукції	Характеристика	Приклади найменувань
Тихі вина	Сухі, напівсухі, напівсолодкі, солодкі вина з різних сортів винограду	Каберне, Мерло, Шардоне, Тельті-Курук, Мускат Оттонель, Сапераві
Ігристі вина	Брют, напівсухі, напівсолодкі, солодкі; білі, рожеві, червоні	Shabo Brut, Shabo Мускатне, Shabo Special Edition
Коньяки	VS, VSOP, XO категорії	Shabo VS, Shabo VSOP, Shabo XO
Преміальні колекції	Вина витримки, лімітовані серії, спеціальні категорії	Shabo Reserve, Limited Edition, Ice Wine
Вина КНП	Вина контрольованого найменування за походженням (з 2012 р.)	Вина з терруару Шабо

Примітка. *Складено автором на основі [6; 25]

Ринкове позиціонування ТОВ «ПТК ШАБО» характеризується стійкими конкурентними позиціями на внутрішньому ринку України. Компанія входить до п'ятірки найбільших виробників вина в країні та є одним з провідних українських виробників, що працює за міжнародними стандартами якості ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000:2007/ISO 22000:2005 [25; 26]. Основними конкурентами підприємства на внутрішньому ринку є ТОВ «Коблево», ПрАТ «Одесавинпром», корпорація «Укрвинпром» та великі імпортери іноземних вин. Конкурентними перевагами ТОВ «ПТК ШАБО» є власна сировинна база, сучасне технологічне обладнання європейських виробників, налагоджена дистриб'юторська мережа по всій Україні, співпраця з міжнародними експертами-єнологами та сформований імідж якісного українського виробника з багатовіковою історією.

На міжнародному ринку продукція компанії представлена у 20-22 країнах світу [5, 24], включаючи країни Східної Європи, Азії та Америки. Експорт української винної продукції під брендом SHABO сприяє популяризації України як винодобувної країни на міжнародній арені. Проте частка експорту в загальному обсязі реалізації залишається відносно невеликою, що створює

потенціал для подальшого нарощування міжнародної присутності та диверсифікації ринків збуту.

Якість продукції ТОВ «ПТК ШАБО» підтверджується численними нагородами міжнародних винних конкурсів (рис. 2.2). Продукція компанії має понад 350 нагород найпрестижніших світових дегустацій, включаючи Decanter World Wine Awards (Великобританія), International Wine Challenge (Великобританія), International Wine & Spirits Competition (Великобританія), Challenge International du Vin (Франція), Effervescents du Monde (Франція), Mondial de Bruxelles (Італія), Mundus vini (Німеччина), Los Angeles International Wine Competition (США), San Francisco International Wine Competition (США) [9]. Загалом у колекції підприємства з моменту заснування у 2003 році – понад 600 нагород.

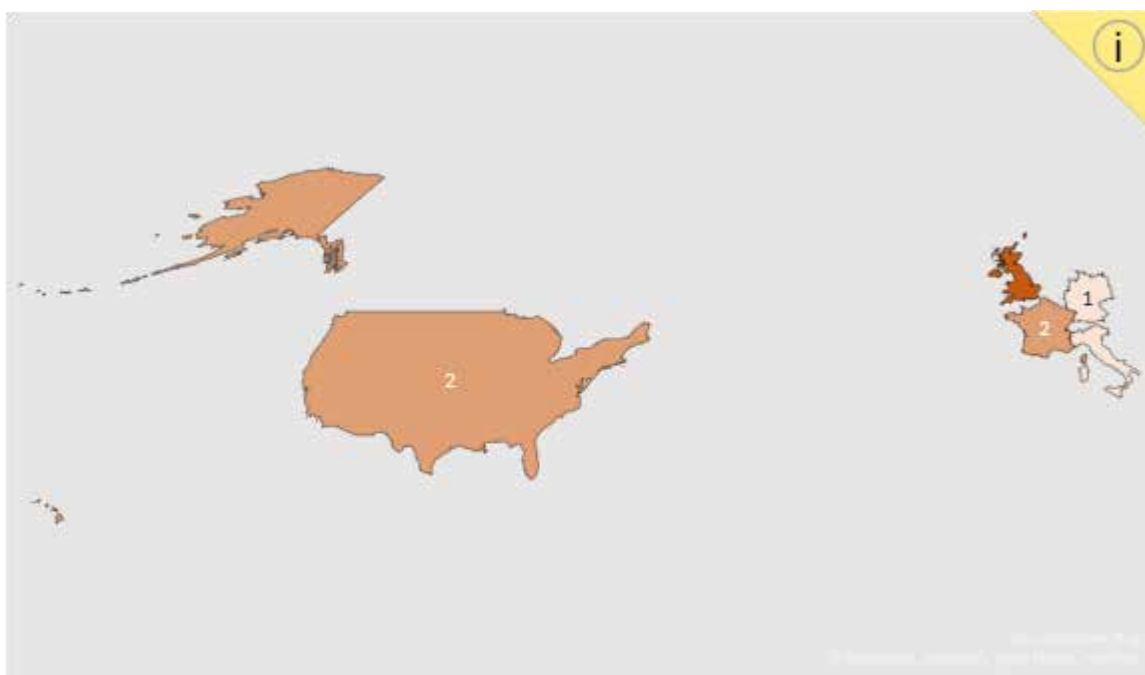


Рис. 2.2. Географія міжнародних нагород ТОВ «ПТК ШАБО»*

Примітка. *Складено автором на основі [9]

Система управління якістю на підприємстві побудована відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000:2007/ISO 22000:2005 і включає контроль на всіх етапах виробничого процесу. Лабораторія контролю якості обладнана сучасними приладами для хіміко-аналітичних

досліджень та мікробіологічного контролю. Контроль здійснюється починаючи від приймання винограду-сировини (перевірка цукристості, кислотності, санітарного стану), під час первинного виноробства (контроль температурних режимів, процесів бродіння), витримки (моніторинг органолептичних характеристик), купажування (досягнення стабільності показників) і до розливу готової продукції (перевірка відповідності стандартам, герметичності укупорки). Технологічна база підприємства та система контролю якості відповідають найкращим європейським виноробним підприємствам.

Суттєвою складовою діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» є соціальна відповідальність та розвиток винної культури в Україні. У 2009 році компанією було створено Центр культури вина SHABO – перший і єдиний в Україні центр такого масштабу [26]. Центр включає стародавні винні підвали, дегустаційні зали, музей вина та виноробства, експозиції сучасного скульптурного та архітектурного мистецтва, а також ресторан з вишуканою кухнею. Щорічно Центр відвідують понад 30 тисяч туристів з різних куточків України та з-за кордону, що сприяє популяризації української винної культури, розвитку винного туризму в регіоні та підвищенню впізнаваності бренду SHABO.

Підприємство активно реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності, що виходять далеко за межі основної виробничої діяльності. Компанія надає матеріальну допомогу дитячим дошкільним закладам, районним лікарням, школам і гімназіям села Шабо, спонсорує місцеві спортивні команди та підтримує культурні заходи. За власні кошти компанії було збудовано в селі Шабо сучасну дорогу європейського зразка, що значно покращило інфраструктуру населеного пункту. ТОВ «ПТК ШАБО» є одним з найбільших платників податків виноробної галузі України впродовж останніх десяти років [34], що підкреслює значний внесок підприємства у формування державного та місцевих бюджетів.

Інвестиційна діяльність підприємства з моменту створення у 2003 році була спрямована на комплексний розвиток усіх напрямів виробничого ланцюга. З 2003 року компанія збільшила інвестиції у власні сільськогосподарські бази,

основні фонди виробництва, модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури [5]. Було здійснено капіталовкладення у висадження нових виноградників, придбання сучасного європейського обладнання для переробки та розливу, будівництво та обладнання виносховищ, створення Центру культури вина. Така інвестиційна стратегія дозволила підприємству створити сучасний виробничий комплекс, здатний конкурувати з провідними європейськими виноробнями за технологічним рівнем та якістю продукції.

Маркетингова стратегія ТОВ «ПТК ШАБО» базується на комплексному підході до просування бренду через різноманітні канали комунікації. Компанія активно використовує традиційні інструменти маркетингу (участь у виставках, дегустаціях, профільних заходах) та сучасні цифрові канали (соціальні мережі, контент-маркетинг, співпраця з блогерами винної тематики). Центр культури вина SHABO виступає потужним інструментом маркетингових комунікацій, формуючи емоційний зв'язок споживачів з брендом через досвід винного туризму. Участь у міжнародних винних конкурсах та отримання престижних нагород є ваговою складовою іміджевої політики компанії, що підтверджує високу якість продукції та підвищує довіру споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Отже, ТОВ «ПТК ШАБО» є великим вертикально інтегрованим виноробним підприємством з повним виробничим циклом, що володіє значними конкурентними перевагами. До основних сильних сторін підприємства належать: власна сировинна база площею 1200 гектарів з унікальним терруаром, сучасні виробничі потужності європейського рівня з можливістю переробки 20 тисяч тонн винограду за сезон, широкий і диверсифікований продуктовий портфель високої якості, сформований бренд з міжнародним визнанням (понад 600 нагород), система управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO, досвідчена команда менеджменту та співпраця з провідними міжнародними експертами-єнологами. Підприємство займає стійкі позиції на українському ринку вина, входячи до п'ятірки найбільших виробників галузі, активно розвиває

експортні напрями та реалізує програми соціальної відповідальності, що робить його одним з флагманів української виноробної індустрії.

2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ПТК ШАБО»

Оцінка фінансового стану підприємства є основною складовою діагностики антикризового управління, оскільки дозволяє виявити проблемні зони у фінансово-господарській діяльності, визначити рівень фінансової стійкості та платоспроможності, а також спрогнозувати ймовірність виникнення кризових явищ. Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ПТК ШАБО» проведемо аналіз основних показників балансу, звіту про фінансові результати та основних фінансових коефіцієнтів за період 2022-2024 років [35 - 37].

Майновий стан підприємства характеризує структуру та динаміку активів, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для здійснення господарської діяльності. Аналіз балансу ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2024 роки свідчить про зміни у структурі активів підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 2.3).

Валюта балансу ТОВ «ПТК ШАБО» станом на кінець 2024 року становила 888222 тис. грн, що на 2,0% більше порівняно з 2022 роком. У 2022 році валюта балансу скоротилася на 7,7% внаслідок зменшення обсягів реалізації в умовах повномасштабного військового вторгнення. Структура активів характеризується переважанням оборотних активів (83,6% у 2024 році). Така структура є типовою для підприємств виноробної галузі, оскільки специфіка виробництва передбачає значні запаси сировини (винограду), незавершеного виробництва (виноматеріалів на різних стадіях витримки) та готової продукції. Необоротні активи на кінець 2024 року становили 145895 тис. грн або 16,4% валюти балансу, що на 28,4% менше порівняно з 2023 роком внаслідок зменшення довгострокової дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2024 рр.*

Показник	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	тис. грн	%	Δ, %	тис. грн	%	Δ, %	тис. грн	%	Δ, %
АКТИВ									
I. Необоротні активи	123588	14,2	-8,3	203749	23,4	64,9	145895	16,4	-28,4
II. Оборотні активи	746571	85,8	-7,7	666762	76,6	-10,7	741838	83,6	11,3
- у т.ч. Запаси	329500	37,8	-4,9	338287	38,8	2,7	372008	41,9	10
Валюта балансу	870648	100	-7,7	871000	100	0,04	888222	100	2
ПАСИВ									
I. Власний капітал	295208	33,9	10,1	272844	31,3	-7,6	232447	26,2	-14,8
II. Довгострокові зобов'язання	7687	0,9	-3	72608	8,3	844,5	126563	14,2	74,3
III. Поточні зобов'язання	567753	65,2	-14,9	525548	60,3	-7,4	529212	59,6	0,7
Валюта балансу	870648	100	-7,7	871000	100	0,04	888222	100	2

Примітка. *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Особливої уваги заслуговує динаміка необоротних активів у досліджуваному періоді. У 2023 році спостерігалось значне зростання необоротних активів на 64,9% (з 123588 тис. грн до 203749 тис. грн), що було зумовлено переважно збільшенням довгострокової дебіторської заборгованості з 16780 тис. грн до 113002 тис. грн. Така ситуація може свідчити про проблеми з поверненням коштів від контрагентів у складних економічних умовах воєнного часу. У 2024 році довгострокова дебіторська заборгованість була реструктуризована або погашена, внаслідок чого необоротні активи скоротилися до 145895 тис. грн.

Вартість запасів ТОВ «ПТК ШАБО» демонструє тенденцію до зростання: з 329500 тис. грн у 2022 році до 372008 тис. грн у 2024 році (+12,9%). Частка запасів у структурі активів збільшилася з 37,8% у 2022 році до 41,9% у 2024 році, що пов'язано з накопиченням виноматеріалів для витримки та створенням

резервних запасів у зв'язку з нестабільністю поставок сировини та ризиками логістичних перебоїв в умовах війни.

Аналіз пасиву балансу свідчить про зміну структури джерел фінансування діяльності підприємства. Частка власного капіталу скоротилася з 33,9% у 2022 році до 26,2% у 2024 році, що вказує на зростання фінансової залежності підприємства від позикових джерел. Абсолютна величина власного капіталу зменшилася з 295208 тис. грн у 2022 році до 232447 тис. грн у 2024 році (-21,3%), що є негативною тенденцією і свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Найбільш суттєвою зміною у структурі пасивів стало різке зростання довгострокових зобов'язань. У 2023 році довгострокові зобов'язання збільшилися у 9,4 рази (з 7687 тис. грн до 72608 тис. грн), а у 2024 році зросли ще на 74,3% до 126563 тис. грн. Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасивів збільшилася з 0,9% у 2022 році до 14,2% у 2024 році. Це може свідчити про залучення підприємством довгострокового боргового фінансування для підтримання операційної діяльності та реалізації інвестиційних проектів в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів.

Поточні зобов'язання залишаються основним джерелом фінансування діяльності підприємства, становлячи 59,6% валюти балансу у 2024 році. У абсолютному вираженні поточні зобов'язання скоротилися з 567753 тис. грн у 2022 році до 529212 тис. грн у 2024 році (-6,8%), що може свідчити про покращення управління поточною кредиторською заборгованістю та оптимізацію розрахунків з постачальниками та бюджетом.

Фінансові результати діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2024 роки відображають вплив воєнного стану на операційну та фінансову ефективність підприємства. Основні показники звіту про фінансові результати представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2024 рр*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 р. +/- до 2022 р.		2024 р. +/- до 2023 р.	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації	811336	1064617	941518	253281	31,2	-123099	-11,6
Собівартість реалізованої продукції	414957	667614	589235	252657	60,9	-78379	-11,7
Валовий прибуток	396379	397003	352283	624	0,2	-44720	-11,3
Рівень валового прибутку, %	48,9	37,3	37,4	-11,6 п.п.	-	+0,1 п.п.	-
Інші операційні доходи	16330	36093	75164	19763	121	39071	108,2
Адміністративні витрати	37878	46996	56703	9118	24,1	9707	20,7
Витрати на збут	211088	268456	270438	57368	27,2	1982	0,7
Інші операційні витрати	65225	50514	32774	-14711	-22,6	-17740	-35,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	98518	67130	67532	-31388	-31,9	402	0,6
Прибуток до оподаткування	45704	5766	6019	-39938	-87,4	253	4,4
Витрати з податку на прибуток	7812	1172	1940	-6640	-85	768	65,5
Чистий прибуток	37892	4594	4079	-33298	-87,9	-515	-11,2
Рентабельність продажу, %	4,7	0,4	0,4	-4,3 п.п.	-	0,0 п.п.	-

Примітка. *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Чистий дохід від реалізації у 2022 році становив 811336 тис. грн (-13,9% порівняно з 2021 роком). У 2023 році підприємству вдалося наростити обсяги реалізації на 31,2% до 1064617 тис. грн, що свідчить про адаптацію до нових умов та переорієнтацію на нові ринки. Проте у 2024 році дохід скоротився на 11,6% до 941518 тис. грн через енергетичні кризи та зниження купівельної спроможності населення (рис. 2.3).

Собівартість у 2023 році зросла на 60,9%, що призвело до зниження рівня валового прибутку з 48,9% у 2022 році до 37,3% у 2023 році. У 2024 році рівень валового прибутку стабілізувався на рівні 37,4%. Валовий прибуток у абсолютному вираженні скоротився з 396379 тис. грн у 2022 році до 352283 тис. грн у 2024 році (-11,1%).

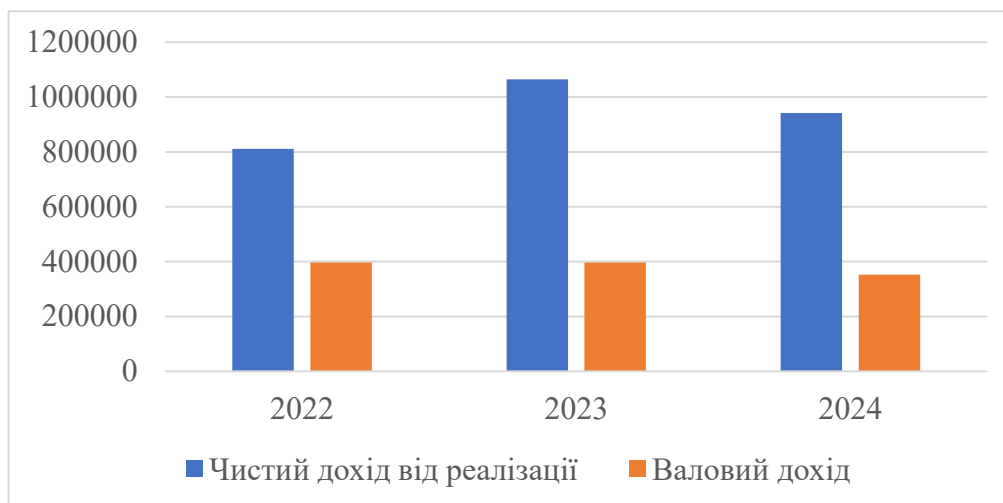


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації та валового прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2024 роки, тис. грн*

Примітка. *Побудовано автором на основі [35 - 37]

Собівартість реалізованої продукції демонструє пропорційну динаміку з обсягами реалізації, проте темпи зростання собівартості у 2023 році (+60,9%) значно перевищили темпи зростання доходу (+31,2%). Це призвело до зниження рівня валового прибутку з 48,9% у 2022 році до 37,3% у 2023 році. У 2024 році рівень валового прибутку стабілізувався на рівні 37,4%.

Валовий прибуток підприємства у абсолютному вираженні залишався відносно стабільним у 2022-2023 роках (396379 тис. грн та 397003 тис. грн відповідно), проте у 2024 році скоротився на 11,3% до 352283 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство не змогло повною мірою компенсувати зростання собівартості продукції через підвищення цін реалізації, що обмежене платоспроможністю споживачів та конкуренцією на ринку.

Водночас, зниження операційного прибутку на 31,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком було зумовлене зростанням адміністративних витрат та

витрат на збут, які зросли швидшими темпами, ніж валовий прибуток. Прибуток до оподаткування різко скоротився на 87,4% та незначно збільшився у 2024 році. Таке значне падіння прибутку до оподаткування обумовлене як зменшенням операційного прибутку, так і негативним впливом фінансових витрат (процентів за кредитами та інших фінансових витрат), які не відображені у наведених даних, але впливають на формування фінансового результату до оподаткування.

Чистий прибуток підприємства після сплати податку на прибуток у 2022 році становив 37892 тис. грн, у 2023 році скоротився до 4594 тис. грн (-87,9%), а у 2024 році зменшився до 4079 тис. грн (-11,2%). Рентабельність продажу (відношення чистого прибутку до чистого доходу) скоротилася з 4,7% у 2022 році до 0,4% у 2023-2024 роках, що свідчить про серйозне зниження прибутковості діяльності підприємства та наближення до межі беззбитковості.

Ліквідність та платоспроможність підприємства характеризують його здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Для оцінки ліквідності використовуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ПТК ШАБО»,
2022-2024 рр***

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +/- до 2022 р.
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	$\geq 1,5-2,0$	1,31	1,27	1,4	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-0,8$	0,73	0,62	0,7	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,25$	0,22	0,15	0,16	-0,06
Власні оборотні кошти, тис. грн	> 0	171620	69095	86552	-85068
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,23	0,1	0,12	-0,11

Примітка. *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2024 роках знаходиться нижче нормативного значення (1,5-2,0), коливаючись у діапазоні 1,27-1,40. Значення коефіцієнта нижче норми свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань та певні ризики втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі. Проте значення понад 1,0 вказує на те, що підприємство все ж таки має певний запас оборотних активів для погашення поточних боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (здатність підприємства погашати поточні зобов'язання), у 2022 році відповідав нормативному значенню ($\geq 0,7-0,8$). Проте у 2023 році коефіцієнт погіршився до рівня нижче нормативного, і у 2024 році залишився на рівні 0,70. Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про зростання залежності підприємства від реалізації запасів для забезпечення платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (скільки поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів) у 2022 році становив 0,22 при нормі 0,2-0,25.. Проте у 2023-2024 знизився до 0,15-0,16, що нижче нормативного рівня і вказує на зменшення абсолютної платоспроможності підприємства та недостатність високоліквідних активів для оперативного погашення невідкладних зобов'язань. Власні оборотні кошти скоротилися з 171620 тис. грн у 2022 році до 86552 тис. грн у 2024 році (-49,6%). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився з 0,23 до 0,12, що свідчить про зростання залежності від позикового фінансування оборотних активів.

Фінансова стійкість підприємства характеризує структуру джерел фінансування діяльності та ступінь залежності від зовнішніх кредиторів. Основні показники фінансової стійкості ТОВ «ПТК ШАБО» представлені у таблиці 2.6.

Фінансова стійкість ТОВ «ПТК ШАБО» протягом 2022–2024 років демонструє погіршення основних показників. Коефіцієнт автономії залишається значно нижчим за норматив 0,5 і знижується з 0,339 у 2022 році до 0,262 у 2024 році, що свідчить про високу залежність підприємства від позикового капіталу

(власний капітал становить лише 26,2% активів). Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,95 до 3,82, перевищуючи норму 2,0, — тобто на кожну гривню власного капіталу припадає 3,82 грн активів.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2024 рр*

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +/- до 2022 р.
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	0,339	0,313	0,262	-0,077
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	2,95	3,19	3,82	0,87
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	0,51	0,46	0,35	-0,16
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,661	0,687	0,738	0,077
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2-0,5	0,581	0,253	0,372	-0,209
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,7$	0,348	0,397	0,404	0,056

Примітка. *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Коефіцієнт фінансування також нижчий за норматив 1,0 і знижується з 0,51 до 0,35, що означає: у 2024 році позиковий капітал у 2,9 рази перевищує власний, що є кризовим для фінансової стійкості. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,661 до 0,738 (норма $\leq 0,5$), підтверджуючи надмірну залежність від залучених коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу змінювався нестабільно: 0,581 у 2022 р., 0,253 у 2023 р., 0,372 у 2024 р. Падіння у 2023 році спричинене зменшенням власних оборотних коштів через зростання необоротних активів і скорочення капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості залишається нижчим за норматив 0,7: 0,348 у 2022 р., 0,397 у 2023 р., 0,404 у 2024 р. Попри незначне покращення, показник свідчить про залежність від короткострокових зобов'язань і підвищені фінансові ризики.

Показники ділової активності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обороту капіталу. Показники рентабельності

відображають прибутковість діяльності підприємства. Розрахунок цих показників представлено у табл. 2.7.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за рік відбувається повний оборот активів підприємства у вигляді виручки від реалізації. У 2023 році коефіцієнт оборотності активів збільшився до 1,22 разів порівняно з 0,93 разів у 2022 році завдяки зростанню обсягів реалізації при відносно стабільній вартості активів. У 2024 році коефіцієнт знизився до 1,06 разів внаслідок скорочення доходу від реалізації. Відповідно, період обороту активів скоротився з 392 днів у 2022 році до 299 днів у 2023 році, а потім збільшився до 344 днів у 2024 році.

Таблиця 2.7

**Показники ділової активності та рентабельності ТОВ «ПТК ШАБО»,
2022-2024 рр***

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +/- до 2022 р.
Показники ділової активності:				
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,93	1,22	1,06	0,13
Період обороту активів, днів	392	299	344	-48
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	1,09	1,5	1,27	0,18
Період обороту оборотних активів, днів	335	244	288	-47
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,26	1,97	1,66	0,4
Період обороту запасів, днів	290	186	220	-70
Показники рентабельності, %:				
Рентабельність активів (ROA)	4,35	0,53	0,46	-3,89 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	12,84	1,68	1,75	-11,09 п.п.
Рентабельність продажу	4,67	0,43	0,43	-4,24 п.п.
Рентабельність операційної діяльності	12,14	6,31	7,17	-4,97 п.п.
Валова рентабельність продажу	48,85	37,3	37,41	-11,44 п.п.

Примітка: *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Примітка: *Коефіцієнти оборотності розраховані за середньорічною вартістю відповідних активів. Період обороту = 365 / Коефіцієнт оборотності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів має аналогічну динаміку, демонструючи покращення у 2023 році (1,50 разів) порівняно з 2022 роком (1,09 разів) та подальше уповільнення у 2024 році (1,27 разів). Період обороту оборотних активів скоротився з 335 днів у 2022 році до 244 днів у 2023 році, що свідчить про прискорення оборотності оборотного капіталу, проте у 2024 році знову збільшився до 288 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 1,26 разів у 2022 році до 1,97 разів у 2023 році та 1,66 разів у 2024 році. Прискорення оборотності запасів у 2023 році було зумовлене зростанням обсягів реалізації при відносно стабільному рівні запасів. Період обороту запасів скоротився з 290 днів у 2022 році до 186 днів у 2023 році, що є позитивною тенденцією, проте у 2024 році збільшився до 220 днів. Високий період обороту запасів (понад 180 днів) характерний для виноробної галузі через тривалий виробничий цикл та необхідність витримки виноматеріалів.

Показники рентабельності ТОВ «ПТК ШАБО» демонструють суттєве погіршення у 2023-2024 роках порівняно з 2022 роком. Рентабельність активів (ROA) скоротилася з 4,35% у 2022 році до 0,53% у 2023 році та 0,46% у 2024 році. Така низька рентабельність активів вказує на те, що кожні 100 грн активів генерують лише 0,46 грн чистого прибутку, що є вкрай низьким показником.

Рентабельність власного капіталу (ROE) скоротилася з 12,84% у 2022 році до 1,68% у 2023 році та 1,75% у 2024 році. Така низька рентабельність власного капіталу свідчить про неефективність використання власних ресурсів та низьку інвестиційну привабливість підприємства для власників.

Рентабельність продажу (відношення чистого прибутку до чистого доходу) скоротилася з 4,67% у 2022 році до 0,43% у 2023-2024 роках, що вказує на серйозне зниження прибутковості основної діяльності підприємства. Рентабельність операційної діяльності знизилася з 12,14% у 2022 році до 6,31% у 2023 році та 7,17% у 2024 році. Валова рентабельність продажу скоротилася з 48,85% у 2022 році до 37,30-37,41% у 2023-2024 роках через зростання собівартості продукції.

Отже, комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2024 роки свідчить про значне погіршення фінансових показників діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Основними негативними тенденціями є: зниження рентабельності діяльності (рентабельність продажу знизилась з 4,67% до 0,43%), погіршення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії знизився з 0,339 до 0,262), зростання залежності від позикового капіталу (коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,661 до 0,738), зниження показників ліквідності та платоспроможності, значне скорочення власних оборотних коштів (з 171620 тис. грн до 86552 тис. грн). Позитивними моментами є збереження позитивного чистого прибутку, відсутність збитків, прискорення оборотності активів та запасів у 2023 році. Водночас підприємство потребує впровадження комплексних заходів антикризового управління для відновлення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

2.3. Аналіз антикризового управління підприємством

Антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ у діяльності підприємства, а також мінімізацію негативних наслідків кризи. Аналіз антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» здійснюється з метою оцінки ефективності існуючих механізмів протидії кризовим ситуаціям, виявлення слабких місць у системі управління та визначення напрямів її удосконалення в умовах воєнного стану.

Для визначення наявності та глибини кризи на підприємстві використовується комплекс методів, що включають аналіз фінансових коефіцієнтів, моделі прогнозування банкрутства та експертну оцінку стану підприємства. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ПТК ШАБО» здійснюється за допомогою моделі Альтмана (Z-score) для приватних компаній (табл. 2.8) [43], яка розраховується за формулою:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$$

де X_1 – власні оборотні кошти / активи; X_2 – нерозподілений прибуток / активи; X_3 – операційний прибуток / активи; X_4 – власний капітал / зобов'язання; X_5 – виручка / активи.

Таблиця 2.8

Розрахунок показника Альтмана для ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2024 рр*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
X_1 (власні оборотні кошти / активи)	0,197	0,079	0,097
X_2 (нерозподілений прибуток / активи)	0,044	0,005	0,005
X_3 (операційний прибуток / активи)	0,113	0,077	0,076
X_4 (власний капітал / зобов'язання)	0,513	0,456	0,355
X_5 (виручка / активи)	0,932	1,222	1,06
Z-score	2,1	1,97	1,88
Інтерпретація	Зона невизначеності	Зона невизначеності	Зона невизначеності

Примітка. *Розраховано автором на основі [35 - 37]

Примітка. *Інтерпретація Z-score: $Z > 2,9$ – низька ймовірність банкрутства; $1,23 < Z < 2,9$ – зона невизначеності; $Z < 1,23$ – висока ймовірність банкрутства [43].

Розрахунок показника Альтмана для ТОВ «ПТК ШАБО» свідчить про те, що підприємство перебуває у зоні невизначеності протягом усього аналізованого періоду. Значення показника у діапазоні 1,23-2,9 вказує на наявність певних фінансових проблем та ризиків банкрутства, проте підприємство ще не перебуває в критичній зоні, що обумовлено погіршенням усіх складових. Додатково для оцінки фінансового стану використовується модель Терещенка, адаптована для українських підприємств [32]:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де X_1 – грошові кошти / активи; X_2 – оборотні активи / активи; X_3 – чистий прибуток / активи; X_4 – чистий прибуток / виручка; X_5 – запаси /

виручка; X_6 – виручка / активи.

Таблиця 2.9

Оцінка існуючої системи антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО»*

Напрямок	Реалізовані заходи	Результативність	Проблемні аспекти
Управління операційною діяльністю	Збереження виробничих потужностей; підтримання повного виробничого циклу	Середня	Скорочення обсягів виробництва; зростання собівартості на 60,9% у 2023 р.
Управління збутом	Диверсифікація каналів збуту; нарощування обсягів реалізації у 2023 р. (+31,2%)	Середня	Втрата ринків збуту; зниження доходу на 11,6% у 2024 р.
Фінансовий менеджмент	Залучення довгострокового фінансування (зростання у 16,5 разів)	Низька	Серйозне зниження рентабельності до 0,4%; скорочення власного капіталу на 21,3%
Управління персоналом	Збереження кваліфікованих кадрів; середня чисельність 408-430 осіб	Висока	Зростання витрат на оплату праці (+48,1% за 2022-2024 рр.)
Управління витратами	Скорочення інших операційних витрат на 49,7%	Середня	Зростання адміністративних витрат на 49,7%; витрат на збут на 28,1%
Інвестиційна діяльність	Збільшення незавершених капітальних інвестицій до 64962 тис. грн у 2024 р.	Низька	Знос основних засобів 83,9%; недостатність інвестицій у модернізацію
Управління ліквідністю	Підтримання позитивних власних оборотних коштів	Низька	Скорочення власних оборотних коштів на 49,6%; коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,16

Примітка. *Складено автором на основі [35 - 37] та власних досліджень

Розрахуємо для нашого підприємства: $Z = 1,5 \times (84489/888222) + 0,08 \times (741838/888222) + 10 \times (4079/888222) + 5 \times (4079/941518) + 0,3 \times (372008/941518) + 0,1 \times (941518/888222) = 0,143 + 0,067 + 0,046 + 0,022 + 0,119 + 0,106 = 0,50$ (Примітка: $Z > 2$ – фінансово стійке підприємство; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – фінансово нестійке підприємство з ризиком банкрутства; $Z < 0$ – підприємство-банкрут) [32]. Отже, Z-score вказує на те, що підприємство не перебуває у стані банкрутства, проте має суттєві фінансові проблеми, що потребують негайного втручання з боку менеджменту.

Щодо системи антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО», то проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити основні елементи існуючої системи управління та оцінити їх ефективність (табл. 2.9).

Таблиця 2.10

Матриця ризиків ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах воєнного стану*

Категорія ризику	Конкретні загрози	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Операційні ризики	Перебої в енергопостачанні; пошкодження виробничих потужностей	Висока	Високий	Критичний
Ринкові ризики	Зниження купівельної спроможності; втрата ринків збуту	Висока	Високий	Критичний
Фінансові ризики	Зростання вартості позикового капіталу; неплатоспроможність	Середня	Високий	Високий
Логістичні ризики	Порушення ланцюгів постачання; зростання транспортних витрат	Висока	Середній	Високий
Кадрові ризики	Мобілізація працівників; міграція персоналу	Середня	Середній	Середній
Валютні ризики	Коливання курсу гривні; інфляційні процеси	Висока	Середній	Середній
Податкові ризики	Зміни податкового законодавства; підвищення податкового навантаження	Середня	Середній	Середній
Репутаційні ризики	Погіршення іміджу через зниження якості продукції	Низька	Середній	Низький

Примітка. *Складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, в системі антикризового управління є окремі елементи реагування на кризові явища, проте відсутня комплексна стратегія. У 2023 році компанії вдалося відновити обсяги реалізації, що свідчить про наявність потенціалу адаптації до нових ринкових умов. Водночас фінансовий менеджмент підприємства демонструє низьку ефективність. Недостатня увага приділяється управлінню витратами: адміністративні витрати зросли на 49,7%, витрати на збут – на 28,1%, що не відповідає динаміці доходів.

Діяльність ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах воєнного стану супроводжується значним переліком внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз, які потребують системного моніторингу та управління [2] (таблиця 2.10).

Найбільш вагомими для ТОВ «ПТК ШАБО» є операційні та ринкові ризики. Перебої в енергопостачанні безпосередньо впливають на виробничий процес, особливо на етапи, що потребують стабільного температурного режиму (витримка виноматеріалів, зберігання готової продукції). Ринкові ризики реалізуються через зниження купівельної спроможності населення та втрату ринків збуту на тимчасово окупованих територіях, що призвело до скорочення доходу на 11,6% у 2024 році. Водночас, підприємство балансує на межі беззбитковості, що робить його вразливим до будь-яких негативних змін у зовнішньому середовищі. Також існує ризик зростання транспортних витрат та складнощів з доставкою продукції до віддалених регіонів України.

Антикризовий потенціал підприємства визначається наявністю ресурсів та можливостей для протидії кризовим явищам та виходу з кризи. Для комплексної оцінки антикризового потенціалу ТОВ «ПТК ШАБО» доцільно використовувати SWOT-аналіз (таблиця 2.11).

SWOT-аналіз підтверджує наявність у ТОВ «ПТК ШАБО» значних ресурсів для протидії кризі, зокрема матеріально-технічної бази, людського капіталу та ринкової репутації. Водночас фінансова слабкість підприємства та високі зовнішні загрози створюють серйозні ризики для довгострокової життєздатності бізнесу [29]. Аналіз діяльності товариства свідчить про недостатній розвиток механізмів раннього попередження кризи. Підприємство не має формалізованої системи моніторингу фінансових індикаторів кризи, відсутня регулярна оцінка ризиків та їх впливу на діяльність компанії. Також підприємство не використовує сучасні інструменти фінансового моделювання та стрес-тестування, які б дозволили завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити плани реагування. Відсутність резервних фондів та буферів ліквідності робить підприємство вразливим до непередбачуваних шоків.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз антикризового потенціалу ТОВ «ПТК ШАБО»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Власна сировинна база площею 1200 гектарів</p> <p>Сучасні виробничі потужності європейського рівня</p> <p>Сформований бренд з міжнародним визнанням</p> <p>Широкий продуктовий портфель</p> <p>Досвідчена команда менеджменту та кваліфікований персонал (408-430 осіб)</p> <p>Наявність експортних ринків у 20 країнах світу</p> <p>Повний виробничий цикл</p>	<p>Дуже низька рентабельність продажу (0,4%)</p> <p>Високий рівень фінансової залежності</p> <p>Значна частка довгострокових зобов'язань (126563 тис. грн)</p> <p>Недостатність високоліквідних активів (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,16)</p> <p>Високий знос основних засобів (83,9%)</p> <p>Залежність від внутрішнього ринку України</p> <p>Зростання операційних витрат швидшими темпами, ніж доходів</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення експортної діяльності та освоєння нових зовнішніх ринків</p> <p>Оптимізація витрат через впровадження енергоефективних технологій</p> <p>Диференціація продукції та вихід у преміальні сегменти</p> <p>Розвиток онлайн-каналів збуту та прямих продажів споживачам</p> <p>Отримання державної підтримки для бізнесу</p> <p>Розвиток винного туризму після закінчення війни</p>	<p>Подальше погіршення економічної ситуації в Україні</p> <p>Ескалація бойових дій та пошкодження виробничої інфраструктури</p> <p>Зростання цін на енергоносії та інші ресурси</p> <p>Посилення конкуренції з боку імпортерів та інших українських виробників</p> <p>Можливі зміни податкового та регуляторного законодавства</p> <p>Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію</p>

Примітка. *Складено автором на основі власних досліджень

Водночас ефективність реактивних заходів є недостатньою, про що свідчить погіршення більшості фінансових показників. Підприємство не змогло адекватно відреагувати на зростання собівартості продукції та знайти баланс між збільшенням цін та збереженням обсягів реалізації. Управління витратами носить фрагментарний характер без комплексного підходу до оптимізації всіх складових собівартості. Відсутня чітка програма реструктуризації бізнесу та адаптації до нових умов функціонування [29].

Отже, аналіз антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» свідчить про наявність окремих елементів системи управління в кризових умовах, проте відсутність комплексного та системного підходу. Підприємство перебуває у зоні

підвищеного фінансового ризику, що підтверджується розрахунками моделей Альтмана ($Z\text{-score} = 1,88$) та Терещенка ($Z\text{-score} = 0,50$). Основними проблемами є дуже низька рентабельність, високий рівень фінансової залежності, недостатня ліквідність та відсутність формалізованої системи управління ризиками. Підприємство потребує розробки та впровадження комплексної програми антикризового управління, що включає заходи з підвищення прибутковості, оптимізації витрат, покращення фінансової стійкості та диверсифікації бізнес-моделі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено комплексну діагностику антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» на основі аналізу загальних характеристик підприємства, оцінки фінансового стану та дослідження існуючої системи антикризового управління за період 2022-2024 років.

ТОВ «ПТК ШАБО» є великим вертикально інтегрованим виноробним підприємством з повним виробничим циклом, що володіє власною сировинною базою площею 1200 гектарів, сучасними виробничими потужностями та сформованим брендом з міжнародним визнанням. Підприємство входить до п'ятірки найбільших виробників вина в Україні та представлене на ринках 20-22 країн світу.

Проведений фінансовий аналіз виявив значне погіршення фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Валюта балансу у 2024 році становила 888222 тис. грн, проте частка власного капіталу скоротилася з 33,9% до 26,2%, а довгострокові зобов'язання зросли у 16,5 разів. Чистий прибуток знизився з 37892 тис. грн у 2022 році до 4079 тис. грн у 2024 році (-89,2%), рентабельність продажу скоротилася з 4,67% до 0,43%. Підприємство балансує на межі беззбитковості.

Показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться нижче нормативних значень: коефіцієнт поточної ліквідності – 1,40 (норма 1,5-2,0), коефіцієнт автономії – 0,262 (норма $\geq 0,5$), власні оборотні кошти скоротилися на 49,6%. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показала Z-score = 1,88 (зона невизначеності), за моделлю Терещенка Z-score = 0,50 (фінансова нестійкість з ризиком банкрутства).

Аналіз системи антикризового управління виявив наявність окремих елементів реагування на кризові явища (збереження виробничих потужностей та персоналу, відновлення обсягів реалізації у 2023 році на 31,2%), проте відсутність комплексної стратегії та системного підходу. Основними проблемами є низька ефективність фінансового менеджменту, недостатній контроль витрат, відсутність формалізованої системи управління ризиками та механізмів раннього попередження кризи.

Таким чином, діагностика підтвердила наявність глибоких фінансових проблем та необхідність розробки комплексної програми антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та забезпечення довгострокої життєздатності підприємства в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПТК ШАБО»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством

На основі проведеної діагностики фінансового стану та аналізу існуючої системи антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» встановлено наявність глибоких фінансових проблем, що потребують негайного впровадження комплексної програми антикризових заходів. Дуже низька рентабельність (0,43%), високий рівень фінансової залежності (коефіцієнт автономії 0,262), недостатня ліквідність та перебування у зоні підвищеного ризику банкрутства за моделями Альтмана ($Z\text{-score} = 1,88$) та Терещенка ($Z\text{-score} = 0,50$) обумовлюють необхідність системних змін у управлінні підприємством. У цьому підрозділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО», спрямовані на відновлення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану.

Серйозною проблемою існуючої системи антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» є відсутність формалізованої системи моніторингу фінансових індикаторів кризи та механізмів раннього попередження. Підприємство реагує на кризові явища постфактум, що призводить до запізнілих управлінських рішень та поглиблення проблем. Для вирішення цієї проблеми рекомендується створити систему комплексного моніторингу ключових індикаторів ефективності (КРІ) та фінансових показників з визначенням порогових значень.

Система раннього попередження кризи повинна включати щомісячний моніторинг наступних груп показників: показники ліквідності та платоспроможності (коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, величина грошових коштів та їх еквівалентів), показники фінансової стійкості

(коефіцієнти автономії, фінансування, концентрації позикового капіталу), показники рентабельності (рентабельність продажу, активів, власного капіталу), показники ділової активності (оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості), операційні показники (обсяги виробництва та реалізації, собівартість продукції, валова рентабельність).

Для кожного показника необхідно встановити три зони значень: зелена зона (нормальний стан, показники відповідають нормативним значенням), жовта зона (попередження, показники наближаються до порогових значень, потребується посилена увага), червона зона (критичний стан, показники нижче порогових значень, потрібні термінові управлінські рішення). Наприклад, для коефіцієнта поточної ліквідності: зелена зона $>1,5$; жовта зона $1,2-1,5$; червона зона $<1,2$. Для рентабельності продажу: зелена зона $>3\%$; жовта зона $1-3\%$; червона зона $<1\%$.

Моніторинг показників повинен здійснюватися фінансово-економічною службою підприємства з формуванням щомісячного аналітичного звіту для керівництва, що включає поточні значення всіх індикаторів, їх динаміку порівняно з попередніми періодами, відхилення від планових значень, визначення показників, що потрапили у жовту або червону зону, аналіз причин відхилень та рекомендації щодо коригувальних дій. При потраплянні двох і більше показників у червону зону має автоматично ініціюватися засідання антикризового комітету для прийняття оперативних управлінських рішень.

Найгострішою проблемою ТОВ «ПТК ШАБО» є сильно низька рентабельність продажу (0,43%), що ставить підприємство на межу беззбитковості. Аналіз структури витрат виявив неконтрольоване зростання адміністративних витрат на 49,7% та витрат на збут на 28,1% за період 2022-2024 років при одночасному зростанні собівартості реалізованої продукції на 42,0%. Для відновлення прибутковості необхідно впровадити комплексну програму оптимізації витрат за всіма напрямками діяльності.

У сфері виробничих витрат рекомендується здійснити детальний аналіз собівартості продукції з виділенням основних статей витрат та ідентифікацією

резервів їх скорочення. Основними напрямками зниження виробничих витрат є: впровадження енергоефективних технологій та обладнання для зниження споживання електроенергії (заміна застарілого обладнання на енергоефективне, встановлення систем рекуперації тепла, оптимізація режимів роботи холодильного обладнання) з потенціалом економії до 15-20% витрат на енергоносії; оптимізація витрат на пакувальні матеріали через пошук альтернативних постачальників, укладення довгострокових контрактів з фіксованими цінами, можливість переходу на більш економічні види упаковки без втрати якості продукції; підвищення виходу готової продукції з одиниці сировини через удосконалення технологічних процесів, мінімізацію втрат на всіх етапах виробництва, впровадження системи контролю та обліку сировини.

Адміністративні витрати, що зросли на 49,7% за аналізований період, потребують радикального перегляду та оптимізації. Рекомендується провести функціонально-вартісний аналіз управлінської структури з метою виявлення дублювання функцій, надлишкових підрозділів та можливостей автоматизації процесів. Конкретні заходи включають: оптимізацію чисельності адміністративно-управлінського персоналу шляхом перерозподілу функцій та ліквідації надлишкових посад (потенціал скорочення витрат 10-15%); впровадження електронного документообігу та автоматизації рутинних операцій; зниження представницьких витрат та витрат на відрядження; перегляд договорів на послуги зв'язку, охорони, прибирання з пошуком більш вигідних умов; оптимізацію утримання службового автотранспорту.

Витрати на збут, що становлять значну частку операційних витрат, також мають резерви для оптимізації без втрати ефективності маркетингових зусиль. Рекомендується: перегляд маркетингової стратегії з акцентом на найбільш ефективні канали просування (цифровий маркетинг, прямі канали збуту) замість затратних традиційних каналів; оптимізація логістичних витрат через консолідацію відвантажень, пошук оптимальних маршрутів доставки, використання послуг логістичних операторів; розвиток прямих продажів через

власні канали (інтернет-магазин, фірмовий туристичний центр) для зниження комісійних винагород посередникам.

За умови впровадження запропонованих заходів з оптимізації витрат прогнозується можливість скорочення загальних операційних витрат на 8-12%, що при збереженні обсягів реалізації на рівні 2024 року (941518 тис. грн) дозволить збільшити операційний прибуток на 28-42 млн грн та підвищити рентабельність продажу до рівня 3,5-4,5%, що забезпечить підприємству достатній запас фінансової міцності.

Паралельно з оптимізацією витрат необхідно переглянути цінову політику та асортиментну стратегію підприємства для максимізації прибутковості. Аналіз показав, що у 2023 році при зростанні собівартості на 60,9% підприємство не змогло адекватно збільшити ціни реалізації, що призвело до падіння валової рентабельності з 48,9% до 37,3%. Це свідчить про невідповідність цінової політики реаліям ринку та структурі витрат.

Рекомендується впровадити диференційовану цінову стратегію залежно від сегментів продукції та каналів збуту. Для масових позицій економ-сегменту, де конкуренція за ціною є визначальною, необхідно утримувати конкурентні ціни за рахунок оптимізації собівартості. Для продукції середнього цінового сегменту під брендами «Shabo» та «Divine» рекомендується помірне підвищення цін на 5-8% з акцентом на якість та унікальність теруару, що дозволить покращити маржинальність без суттєвої втрати обсягів.

Особливу увагу слід приділити розвитку преміального сегменту (колекції Reserve, Limited Edition, вина КНП), де споживачі менш чутливі до ціни і готові платити за якість та престиж бренду. Рекомендується збільшити частку преміальних позицій в асортименті з 15% до 25-30% через розширення лінійки колекційних вин, створення нових лімітованих серій, активне просування вин контрольованого найменування за походженням. При середній маржинальності преміальної продукції 50-60% порівняно з 30-35% для масового сегменту, збільшення її частки на 10-15 відсоткових пунктів дозволить суттєво покращити загальну рентабельність бізнесу навіть при менших абсолютних обсягах

реалізації.

Також рекомендується провести АВС-аналіз асортименту для виявлення найбільш та найменш прибуткових позицій. Продукція категорії А (20% найменувань, що забезпечують 80% прибутку) має отримати пріоритет у виробництві та маркетингу. Продукція категорії С (найменш рентабельні позиції) повинна бути переглянута з точки зору доцільності подальшого виробництва – неприбуткові позиції мають бути виведені з асортименту, а позиції з низькою маржою – оптимізовані за собівартістю або ціною.

Однією з вагомих проблем ТОВ «ПТК ШАБО» є скорочення власних оборотних коштів на 49,6% (з 171620 тис. грн до 86552 тис. грн) та погіршення показників ліквідності, що обмежує фінансову маневреність підприємства та створює ризики втрати платоспроможності. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити систему ефективного управління оборотним капіталом, що включає оптимізацію запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості.

У сфері управління запасами, що станом на кінець 2024 року становили 372008 тис. грн або 41,9% активів, рекомендується: провести інвентаризацію та класифікацію запасів за методом АВС для виявлення надлишкових та неліквідних позицій; скоротити запаси сировини до оптимального рівня, що забезпечує безперебійне виробництво, без створення надмірних резервів (потенціал вивільнення 15-20% вартості запасів сировини); оптимізувати запаси готової продукції через покращення планування виробництва відповідно до прогнозів збуту та скорочення часу зберігання на складі; розробити механізм реалізації неліквідних та застарілих запасів зі знижкою для вивільнення оборотних коштів.

Враховуючи специфіку виноробної галузі, де тривалі цикли витримки виноматеріалів є технологічною необхідністю, повна оптимізація запасів має обмеження. Проте навіть часткове скорочення надлишкових запасів на 10-15% дозволить вивільнити близько 37-56 млн грн оборотних коштів, що можуть бути

спрямовані на погашення поточних зобов'язань або фінансування операційної діяльності.

У сфері управління дебіторською заборгованістю необхідно: переглянути умови комерційного кредитування покупців з скороченням термінів відстрочки платежу; впровадити систему кредитних лімітів для контрагентів на основі їх кредитоспроможності; посилити контроль за своєчасністю оплати та роботу з проблемною заборгованістю; розробити систему знижок за передоплату або оплату у короткі терміни для стимулювання швидшого надходження коштів; розглянути можливість факторингу дебіторської заборгованості для прискорення грошових потоків.

Управління кредиторською заборгованістю передбачає балансування між максимізацією використання безкоштовного комерційного кредиту постачальників та підтриманням репутації надійного платника. Рекомендується: домовлятися з основними постачальниками про максимально можливі терміни відстрочки платежу без погіршення умов співпраці; використовувати знижки постачальників за дострокову оплату тільки якщо розмір знижки перевищує вартість залучення кредитних ресурсів; дотримуватися графіків платежів для підтримання довіри з боку постачальників та уникнення штрафних санкцій.

Комплексна оптимізація управління оборотним капіталом має на меті скорочення фінансового циклу (період між оплатою постачальникам та отриманням коштів від покупців) на 20-30 днів, що при середньоденному обороті близько 2,6 млн грн дозволить вивільнити 52-78 млн грн оборотних коштів для покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Дуже високий рівень фінансової залежності ТОВ «ПТК ШАБО» (коефіцієнт автономії 0,262, довгострокові зобов'язання 126563 тис. грн, поточні зобов'язання 529212 тис. грн) створює значне боргове навантаження на підприємство та обмежує його фінансову гнучкість. Для покращення фінансової стійкості необхідно провести реструктуризацію боргового навантаження з метою оптимізації структури капіталу та зниження фінансових витрат.

Першочерговим завданням є аналіз структури та умов існуючих кредитів і позик для виявлення найбільш обтяжливих зобов'язань з високими процентними ставками. Рекомендується провести переговори з кредиторами щодо: реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові для зниження тиску на поточну ліквідність; перегляду процентних ставок у бік зниження з урахуванням тривалої співпраці та позитивної кредитної історії; отримання кредитних канікул або пільгових періодів з урахуванням функціонування в умовах воєнного стану.

Для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, український уряд та міжнародні фінансові організації пропонують спеціальні програми підтримки, включаючи кредитування за пільговими ставками, часткове списання боргів, гарантії за кредитами. ТОВ «ПТК ШАБО» рекомендується активно моніторити та використовувати такі програми для залучення доступного фінансування та реструктуризації існуючих зобов'язань.

Довгостроковою метою має бути поступове зниження частки позикового капіталу через нарощування власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку. При досягненні рентабельності продажу на рівні 3,5-4,5% та чистого прибутку 30-40 млн грн на рік, спрямування 70-80% прибутку на поповнення власного капіталу (20-30 млн грн щорічно) дозволить за 3-4 роки покращити коефіцієнт автономії до рівня 0,35-0,40, що значно підвищить фінансову стійкість підприємства.

Також рекомендується розглянути можливість залучення додаткових інвестицій від існуючих або нових власників для рекапіталізації підприємства. Збільшення статутного капіталу на 50-100 млн грн дозволить суттєво покращити фінансову структуру та зменшити залежність від позикового фінансування. Альтернативним варіантом може бути залучення стратегічного інвестора, зацікавленого у розвитку виноробного бізнесу в Україні.

Однією з основних вразливостей ТОВ «ПТК ШАБО» є висока залежність від внутрішнього ринку України, де зниження купівельної спроможності населення призвело до скорочення обсягів реалізації на 11,6% у 2024 році. При

цьому експортна діяльність, що охоплює 20-22 країни, залишається недостатньо розвиненою і становить лише близько 15% загального обсягу реалізації. Диверсифікація каналів збуту та активний розвиток експорту є основними напрямками зниження ринкових ризиків та забезпечення стабільності доходів.

Для розвитку експортної діяльності рекомендується: ідентифікувати найбільш перспективні експортні ринки з урахуванням культури споживання вина, рівня конкуренції, бар'єрів входу та логістичних можливостей (пріоритетними ринками можуть бути країни Балтії, Польща, Чехія, Словаччина, США, Канада, Китай); адаптувати продукцію до вимог та переваг цільових ринків (дизайн етикеток, обсяги пляшок, асортимент); отримати необхідні міжнародні сертифікати якості та відповідності стандартам цільових ринків; встановити партнерства з місцевими дистриб'юторами та імпортерами для ефективного просування продукції; брати участь у міжнародних винних виставках та конкурсах для підвищення впізнаваності бренду; використовувати програми державної підтримки експорту (компенсація витрат на сертифікацію, участь у виставках, логістику).

Збільшення частки експорту до 25-30% від загального обсягу реалізації за 2-3 роки дозволить диверсифікувати ринкові ризики та зменшити залежність від внутрішнього ринку України. При цьому експортна діяльність зазвичай характеризується вищою маржинальністю (на 5-10 відсоткових пунктів) через можливість встановлення вищих цін на зовнішніх ринках, що позитивно вплине на загальну прибутковість бізнесу.

На внутрішньому ринку рекомендується розвивати альтернативні канали збуту для зниження залежності від традиційних дистриб'юторів: розвиток власного інтернет-магазину з доставкою по всій Україні та можливістю міжнародного відправлення; створення мережі фірмових магазинів у великих містах України; розвиток B2B напряду (постачання до ресторанів, готелів, кафе) з індивідуальним сервісом; активізація продажів через Центр культури вина SHABO туристам та відвідувачам; запуск програми винних клубів та підписок для лояльних споживачів.

Розвиток прямих каналів продажу дозволить не тільки диверсифікувати збут, але й покращити маржинальність за рахунок відсутності комісійних винагород посередникам. При середньому розмірі торгової націнки дистриб'юторів 25-30%, перехід навіть 10-15% обсягу реалізації на прямі канали дозволить збільшити валовий прибуток на 8-12 млн грн при незмінних обсягах виробництва.

Для забезпечення стійкості підприємства до майбутніх потенційних криз необхідно впровадити систему антикризового планування, що включає розробку сценаріїв розвитку подій та планів дій для кожного сценарію. Рекомендується розробити три основні сценарії на плановий період (1-3 роки): оптимістичний сценарій (покращення економічної ситуації, зростання купівельної спроможності населення, розширення ринків збуту), базовий сценарій (збереження поточних умов функціонування з поступовим покращенням окремих показників), песимістичний сценарій (погіршення ситуації, ескалація воєнних дій, енергетична криза, різке падіння попиту).

Для кожного сценарію необхідно розробити відповідні плани дій з конкретними заходами, терміні виконання та відповідальними особами. Антикризове планування має передбачати: визначення контрольних точок (trigger points), при досягненні яких активізується той чи інший план дій; формування резервних фондів та буферів ліквідності для протидії непередбачуваним шокам; підготовку альтернативних варіантів постачання ресурсів та збуту продукції; розробку плану мінімізації операційних витрат у кризовій ситуації без серйозної втрати виробничого потенціалу.

Система антикризового планування повинна бути інтегрована з системою моніторингу та раннього попередження кризи, що забезпечить швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та оперативне впровадження необхідних заходів. Регулярний перегляд та актуалізація планів (щоквартально) дозволить підтримувати їх релевантність та готовність до практичного застосування.

Для координації всіх антикризових заходів та забезпечення їх ефективного впровадження рекомендується створити на підприємстві спеціалізовану організаційну структуру антикризового управління у формі антикризового комітету. До складу комітету мають входити директор підприємства (голова комітету), фінансовий директор, комерційний директор, виробничий директор, головний бухгалтер, можливо залучення зовнішніх експертів-консультантів з антикризового управління.

Функціями антикризового комітету є: регулярна оцінка фінансового стану підприємства та ризиків на основі даних системи моніторингу; розробка та затвердження програм антикризових заходів; координація впровадження антикризових заходів різними підрозділами підприємства; контроль виконання антикризових планів та оцінка ефективності заходів; прийняття оперативних рішень у разі виникнення кризових ситуацій; забезпечення комунікації з зовнішніми стейкхолдерами (власники, кредитори, постачальники, споживачі).

Антикризовий комітет має проводити регулярні засідання (щомісячно за звичайних умов, щотижнево або частіше у разі кризової ситуації) з формуванням протоколів рішень та контролем їх виконання. Створення такої структури забезпечить системний підхід до антикризового управління, швидкість прийняття рішень та координацію зусиль всіх підрозділів підприємства.

Отже, запропоновані рекомендації щодо удосконалення антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» охоплюють основні проблемні аспекти діяльності підприємства та спрямовані на комплексне вирішення фінансових проблем. Впровадження системи моніторингу та раннього попередження, оптимізація витрат, удосконалення цінової та асортиментної політики, покращення управління оборотним капіталом, реструктуризація боргового навантаження, диверсифікація каналів збуту та створення організаційної структури антикризового управління дозволять підприємству підвищити рентабельність з 0,43% до 3,5-4,5%, покращити фінансову стійкість (коефіцієнт автономії до 0,35-0,40), вивільнити 90-130 млн грн оборотних коштів та

забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

3.2. Пропозиції вдосконалення антикризового управління на засадах стратегічного розвитку ТОВ «ПТК ШАБО»

Стратегічний підхід до антикризового управління передбачає не лише вирішення поточних фінансових проблем, але й створення довгострокових конкурентних переваг, що забезпечать стійкість підприємства до майбутніх криз та його динамічний розвиток у післявоєнний період. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» та з урахуванням рекомендацій, запропонованих у попередньому підрозділі, розроблено комплекс стратегічних пропозицій щодо вдосконалення антикризового управління підприємством з розрахунком їх економічної ефективності.

Однією з основних стратегічних пропозицій для ТОВ «ПТК ШАБО» є послідовний перехід від масового виробництва до спеціалізації на преміальній продукції з високою доданою вартістю. Аналіз структури продуктового портфеля показав, що преміальні колекції (Reserve, Limited Edition, вина КНП) забезпечують валову рентабельність на рівні 50-60% порівняно з 30-35% для масового сегменту, проте їх частка в загальному обсязі реалізації не перевищує 15%. Стратегічна пропозиція передбачає збільшення частки преміальної продукції до 35% протягом трьох років через розширення асортименту, активне просування унікальних характеристик теруару Шабо та створення додаткової цінності для споживачів (таблиця 3.1).

Вихідні дані базового 2024 року включають чистий дохід від реалізації 941518 тис. грн із середньою валовою рентабельністю 37,4%. При цьому преміальний сегмент становить лише 15% обсягу (141228 тис. грн) з валовою рентабельністю 55%, тоді як масовий сегмент займає 85% обсягу (800290 тис. грн) з валовою рентабельністю 33%. Прогнозована структура через три роки передбачає зростання чистого доходу до 1090000 тис. грн при помірному

річному зростанні 5%, при цьому частка преміального сегменту зросте до 35% (381500 тис. грн), а масового – скоротиться до 65% (708500 тис. грн).

Таблиця 3.1

Заходи стратегії диференціації продукції ТОВ «ПТК ШАБО»*

Захід	Опис	Інвестиції, млн грн
Розширення лінійки колекційних вин	Створення серії вин витримки 5-10 років з використанням найкращих виноматеріалів, придбання дубових баріків та обладнання для витримки	15
Створення серії «Терруарних вин»	Виділення окремих мікрозон виноградників зі специфічними характеристиками ґрунтів та мікроклімату, розробка окремих брендів для кожної зони	8
Розвиток категорії вин КНП	Розширення асортименту вин контрольованого найменування за походженням з акцентом на автохтонний сорт Тельті-Курук, міжнародна сертифікація	5
Створення лімітованих колекцій	Випуск колекцій з індивідуальним дизайном та історією кожної пляшки для колекціонерів та цінителів, спеціальна упаковка	4
Разом		32

Примітка. *Розроблено автором на основі власних розрахунків

Валовий прибуток від преміального сегменту у базовому варіанті становить 77675 тис. грн, від масового сегменту – 264096 тис. грн, що дає загальний валовий прибуток 341771 тис. грн. У прогнозованому варіанті валовий прибуток від преміального сегменту зросте до 209825 тис. грн, від масового сегменту – до 233805 тис. грн, забезпечуючи загальний валовий прибуток 443630 тис. грн. Таким чином, приріст валового прибутку становитиме 91347 тис. грн за три роки. При загальних інвестиціях 32 млн грн термін окупності становитиме 1,05 року, а рентабельність інвестицій за три роки досягне 756%. Реалізація стратегії диференціації дозволить суттєво покращити фінансові результати підприємства та підвищить його стійкість до цінових воєн у масовому сегменті.

Цифрова трансформація належить до основних засобів для підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації витрат та розширення каналів збуту. Для ТОВ «ПТК ШАБО» пропонується комплексна програма цифровізації

за трьома напрямками: автоматизація виробничих процесів, впровадження системи управління ресурсами підприємства та розвиток електронної комерції.

Автоматизація виробничих процесів передбачає впровадження систем автоматизованого контролю температури, вологості та інших параметрів у виносховищах для оптимізації процесів витримки та зниження втрат виноматеріалів на суму 12 млн грн. Також планується встановлення автоматизованих ліній розливу нового покоління з інтегрованими системами контролю якості на суму 25 млн грн та впровадження системи IoT-датчиків для моніторингу стану обладнання вартістю 5 млн грн. Загальні інвестиції у автоматизацію виробництва становлять 42 млн грн.

Очікувані результати від автоматизації виробництва включають зниження втрат виноматеріалів на 3-5%, що забезпечить економію 12-20 млн грн щорічно, підвищення продуктивності праці на розливних лініях на 20% з економією на оплаті праці 2,5 млн грн щорічно, а також зниження витрат на ремонти та обслуговування обладнання на 15% з економією 1,5 млн грн щорічно. Сукупний ефект від автоматизації виробництва оцінюється у 16 млн грн щорічно.

Впровадження інтегрованої ERP-системи на базі платформи SAP Business One або Microsoft Dynamics 365 дозволить оптимізувати планування виробництва, управління запасами, логістику та фінансовий облік. Загальні інвестиції включають ліцензії на програмне забезпечення (8 млн грн), серверне обладнання та інфраструктуру (4 млн грн), послуги з впровадження та навчання персоналу (6 млн грн), що становить 18 млн грн. Очікувані результати включають оптимізацію запасів на 10-15% з вивільненням 37-56 млн грн оборотних коштів одноразово, скорочення адміністративних витрат на 8% з економією 4,5 млн грн щорічно та підвищення точності планування з економією 3 млн грн щорічно.

Розвиток електронної комерції передбачає створення сучасного інтернет-магазину з інтеграцією систем оплати та логістики, розробку мобільного додатку з програмою лояльності та впровадження омніканальної стратегії продажів. Інвестиції у розробку інтернет-магазину та мобільного додатку становлять 3 млн

грн, маркетинг та просування онлайн-каналів – 4 млн грн на рік, логістична інфраструктура – 2 млн грн, що дає загальні інвестиції 9 млн грн у перший рік. Прогнозований обсяг продажів через онлайн-канали у перший рік становить 40 млн грн, у третій рік – 130 млн грн, що забезпечить додаткову валову маржу 10 млн грн у перший рік та 32,5 млн грн у третій рік за рахунок відсутності комісій посередників.

Загальні інвестиції у цифрову трансформацію становлять 69 млн грн з економічним ефектом 33,5 млн грн у першому році та 56 млн грн у третьому році. Одноразове вивільнення оборотних коштів від оптимізації запасів становить 46,5 млн грн. Термін окупності інвестицій – 1,54 року, чистий дисконтований дохід за три роки при ставці дисконтування 15% становить 85,8 млн грн, що підтверджує високу економічну ефективність стратегії цифровізації.

З урахуванням високих ризиків внутрішнього ринку України в умовах воєнного стану, стратегічним пріоритетом для ТОВ «ПТК ШАБО» є активна експансія на міжнародні ринки з метою диверсифікації джерел доходу та використання потенціалу вищої маржинальності експорту. Пропонується сфокусована стратегія виходу на п'ять пріоритетних ринків: Польща, Чехія, країни Балтії, США та Китай (таблиця 3.2).

Прогноз експортних продажів передбачає поступове нарощування обсягів: у першому році – 80 млн грн (8,5% від загального обсягу), у другому році – 180 млн грн (18%), у третьому році – 305 млн грн (28%). Середня валова рентабельність експорту становить 45%, що на 7-8 відсоткових пунктів вище внутрішнього ринку за рахунок преміальних позицій та вищих цін. Валовий прибуток від експорту у першому році становитиме 36 млн грн, у другому – 81 млн грн, у третьому – 137,3 млн грн. Додатковий валовий прибуток порівняно з продажем на внутрішньому ринку складе 6,4 млн грн у першому році, 14,4 млн грн у другому році та 24,4 млн грн у третьому році.

Чистий дисконтований дохід експортної стратегії за три роки при ставці дисконтування 15% становить 9,5 млн грн. Хоча NPV є помірним, основна цінність полягає у диверсифікації ризиків та створенні довгострокового джерела

доходу з вищою маржинальністю. До кінця третього року експорт забезпечуватиме 28% доходу підприємства та знижуватиме залежність від нестабільного внутрішнього ринку України.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації експортної стратегії ТОВ «ПТК ШАБО»*

Етап	Заходи	Інвестиції, млн грн
Етап 1 (рік 1): Підготовчий		
Сертифікація	Отримання міжнародних сертифікатів якості (ISO 9001, FSSC 22000, органічна сертифікація)	2
Адаптація продукції	Дизайн етикеток, переклади, відповідність місцевим нормам	3
Маркетингові дослідження	Аналіз цільових ринків, ідентифікація потенційних партнерів	1,5
Участь у виставках	ProWein (Німеччина), Vinexpo (Франція), Wine Expo Poland	2,5
Етап 2 (рік 2): Вихід на ринки		
Промо-тури та дегустації	Організація заходів для професійної аудиторії	3
Логістика	Розробка експортних маршрутів, налагодження каналів постачання	2
Маркетинг	Локальний маркетинг та PR у цільових країнах	4
Етап 3 (рік 3): Масштабування		
Представництва	Створення офісів у великих країнах	5
Інтенсивний маркетинг	Просування бренду на закріплених ринках	6
Разом		29

Примітка. *Розроблено автором на основі власних розрахунків

Якість сировини є основним фактором конкурентоспроможності у виноробстві, особливо у преміальному сегменті. Незважаючи на наявність 1200 гектарів власних виноградників, частина насаджень має вік понад 30-40 років та потребує оновлення. Пропонується реалізувати програму оновлення

виноградників та підвищення якості сировини, що включає розкорчування старих неефективних насаджень площею 100 гектарів та висадження нових високоякісних сортів з використанням сучасних технологій ведення виноградників з інвестиціями 30 млн грн. Період до плодоношення становить 3-4 роки. Також планується реконструкція 200 гектарів існуючих виноградників із заміною шпалер, модернізацією системи зрошення та впровадженням точного землеробства з інвестиціями 24 млн грн.

Додатково передбачається створення 50 гектарів експериментальних ділянок з новими перспективними сортами для розширення сортового складу та адаптації до кліматичних змін з інвестиціями 15 млн грн, а також будівництво сучасного насінневого розсадника для власного виробництва якісного садивного матеріалу з інвестиціями 8 млн грн. Загальні інвестиції у програму оновлення виноградників становлять 77 млн грн.

Очікувані результати програми включають підвищення врожайності оновлених ділянок на 25-30%, що забезпечить додаткові 2500-3000 тонн винограду на рік після введення в експлуатацію. Покращення якості сировини дозволить розширити асортимент преміальної продукції, а зниження собівартості виноматеріалів на 12-15% завдяки підвищенню продуктивності забезпечить економію 70,7 млн грн щорічно після повного введення в експлуатацію на п'ятий рік. Додатковий дохід від збільшення обсягів виробництва преміальної продукції оцінюється у 40-50 млн грн щорічно після четвертого року. Підвищення стійкості виноградників до посух та хвороб знизить ризики врожаю та забезпечить стабільність виробництва.

Термін окупності інвестицій становить 1,33 року починаючи з моменту повного ефекту. З урахуванням періоду до отримання повного ефекту (4-5 років), фактичний термін окупності з моменту інвестування становитиме 5-6 років, що є прийнятним для довгострокових інвестицій у сільське господарство та забезпечить стабільну базу високоякісної сировини для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Центр культури вина SHABO є унікальною конкурентною перевагою підприємства, яку можна значно розширити та монетизувати. Пропонується реалізувати масштабний проект розвитку винного туризму з створенням комплексного туристичного кластеру на базі підприємства. Проект включає реконструкцію та розширення музею вина з впровадженням інтерактивних експозицій та VR-технологій для віртуальних екскурсій виноградниками з інвестиціями 12 млн грн. Також передбачається будівництво готелю boutique-формату на 20-30 номерів у стилістиці виноробної садиби з інвестиціями 45 млн грн та створення гастрономічного ресторану з авторською кухнею та винною картою виключно з власних вин з інвестиціями 15 млн грн.

Додатково планується облаштування зони для проведення корпоративних заходів, весіль та конференцій на 150-200 осіб з інвестиціями 10 млн грн та розробка різноманітних туристичних програм, включаючи однодення тури, weekend-програми та майстер-класи з виноробства, з інвестиціями 3 млн грн. Загальні інвестиції у розвиток винного туризму становлять 85 млн грн.

Поточний стан у 2024 році характеризується приблизно 30 тисячами відвідувачів на рік із середнім чеком 500 грн за дегустацію, що забезпечує загальний дохід 15 млн грн. Прогноз після реалізації проекту на третій рік після відкриття передбачає значне зростання: відвідувачі музею та дегустацій становитимуть 60 тисяч осіб із середнім чеком 700 грн, що дасть дохід 42 млн грн. Проживання у готелі забезпечить 4000 ночей по 3500 грн, що становить 14 млн грн доходу. Ресторан принесе виручку 25 млн грн, корпоративні заходи та весілля – 15 млн грн, а продаж вина безпосередньо відвідувачам – 30 млн грн. Загальний дохід досягне 126 млн грн на рік.

Операційні витрати туристичного комплексу оцінюються у 60% від доходу, що становить 75,6 млн грн, забезпечуючи операційний прибуток 50,4 млн грн на рік. Термін окупності після виходу на повну потужність становить 1,69 року, а фактичний термін окупності з урахуванням періоду будівництва та розгортання (два роки) становитиме 3,69 року. Чистий дисконтований дохід проекту за п'ять років при ставці дисконтування 15% становить 10,3 млн грн.

Крім прямого економічного ефекту, розвиток винного туризму забезпечить значний маркетинговий ефект через підвищення впізнаваності бренду, формування лояльної аудиторії та створення емоційного зв'язку споживачів з продукцією SHABO.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємства до майбутніх потенційних криз та непередбачуваних шоків необхідно створити фінансовий резервний фонд. Пропонується щорічно відраховувати 10-15% чистого прибутку до спеціального резервного фонду, який може бути використаний виключно у кризових ситуаціях для покриття операційних витрат, погашення термінових зобов'язань або реалізації антикризових заходів. При прогнозованому чистому прибутку після реалізації запропонованих стратегій на рівні 35-45 млн грн на рік, що відповідає рентабельності продажу 3,5-4,5%, щорічні відрахування до резервного фонду становитимуть 4-6 млн грн. За три-п'ять років це дозволить накопичити 15-30 млн грн резервів, що забезпечить один-два місяці операційної діяльності без надходження доходів у випадку форс-мажорних обставин та значно підвищить фінансову безпеку підприємства.

На основі розрахунків економічної ефективності окремих стратегічних напрямів складено інтегрований прогноз фінансових показників ТОВ «ПТК ШАБО» на трирічну перспективу, який демонструє суттєве покращення фінансових результатів після впровадження комплексу стратегічних заходів (табл. 3.3).

Прогноз демонструє суттєве покращення фінансових результатів ТОВ «ПТК ШАБО» після впровадження комплексу стратегічних заходів. Чистий дохід від реалізації зросте з 941,5 млн грн у 2024 році до 1256 млн грн у 2031 році, що становить приріст 33,4%. При цьому експорт збільшиться більш ніж удвічі – з 140 млн грн до 305 млн грн, забезпечуючи зростання на 118% та диверсифікуючи джерела доходу. Валовий прибуток зросте на 55%, піднявшись з 352 млн грн до 546 млн грн, а валова рентабельність покращиться з 37,4% до 43,5% завдяки переорієнтації на преміальну продукцію з вищою маржею та оптимізації виробничих витрат.

Таблиця 3.3

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «ПТК ШАБО»
на 2027-2031 рр, тис. грн***

Показник	2024 факт	2027 прогноз	2029 прогноз	2031 прогноз
Чистий дохід від реалізації	941518	995000	1125000	1256000
- у т.ч. експорт	140000	80000	180000	305000
- у т.ч. внутрішній ринок	801518	915000	945000	951000
Собівартість реалізації	589235	590000	655000	710000
Валовий прибуток	352283	405000	470000	546000
Валова рентабельність, %	37,4	40,7	41,8	43,5
Адміністративні витрати	56703	52000	54000	56000
Витрати на збут	270438	258000	280000	302000
Інші операційні доходи	75164	80000	105000	140000
Інші операційні витрати	32774	30000	32000	34000
Операційний прибуток	67532	145000	209000	294000
Операційна рентабельність, %	7,17	14,57	18,58	23,41
Фінансові витрати	-60000	-55000	-50000	-45000
Прибуток до оподаткування	6019	90000	159000	249000
Податок на прибуток (18%)	1940	16200	28620	44820
Чистий прибуток	4079	73800	130380	204180
Рентабельність продажу, %	0,43	7,42	11,59	16,26

Примітка. *Розраховано автором на основі

Операційний прибуток зросте у 4,4 рази, піднявшись з 67,5 млн грн до 294 млн грн, завдяки комплексній оптимізації витрат та зростанню доходів від основної діяльності та винного туризму. Чистий прибуток збільшиться з 4,1 млн грн до 204,2 млн грн, що дозволить підприємству не тільки вийти з кризової зони, але й створити потужну фінансову базу для подальшого розвитку та формування резервних фондів. Рентабельність продажу покращиться з критичних 0,43% до здорових 16,26%, що забезпечить достатній запас фінансової міцності та

стійкість до негативних коливань зовнішнього середовища.

Впровадження стратегічних заходів дозволить кардинально покращити фінансову стійкість підприємства (табл. 3.4). Коефіцієнт автономії наблизиться до нормативного значення, досягнувши 0,495, що свідчить про відновлення фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансування досягне 0,98, забезпечуючи майже паритетне співвідношення власного та позикового капіталу, що є оптимальним балансом для підприємства. Власні оборотні кошти зростуть у 3,3 рази, підвищуючись з 86,6 млн грн до 285 млн грн, що суттєво розширить фінансову маневреність та можливості для оперативного реагування на ринкові зміни.

Таблиця 3.4

**Прогноз показників фінансової стійкості ТОВ «ПТК ШАБО»
на 2027-2031 рр***

Показник	2024 факт	2031 прогноз	2031 +/- до 2024
Валюта балансу, тис. грн	888222	1050000	161778
Власний капітал, тис. грн	232447	520000	287553
Коефіцієнт автономії	0,262	0,495	0,233
Коефіцієнт фінансування	0,35	0,98	0,63
Власні оборотні кошти, тис. грн	86552	285000	198448
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4	2,15	0,75
ROA, %	0,46	19,45	+18,99 п.п.
ROE, %	1,75	39,27	+37,52 п.п.

Примітка. *Розраховано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності перевищить нормативне значення та досягне 2,15, що забезпечить надійне покриття поточних зобов'язань оборотними активами та гарантує платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі. Рентабельність активів зростає до 19,45%, що свідчить про високу ефективність використання майна підприємства для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу досягне 39,27%, що зробить підприємство

високо привабливим для існуючих та потенційних інвесторів, оскільки забезпечуватиме віддачу від інвестицій значно вищу за альтернативні варіанти розміщення капіталу.

Загальні інвестиції у реалізацію всіх стратегічних напрямів становлять 292 млн грн протягом трьох років, що включає 32 млн грн на диференціацію продукції, 69 млн грн на цифровізацію, 29 млн грн на експортну експансію, 77 млн грн на оновлення виноградників та 85 млн грн на розвиток винного туризму. Сукупний економічний ефект у третьому році складається з приросту валового прибутку від диференціації (30,4 млн грн), економії та додаткового доходу від цифровізації (56 млн грн), додаткового прибутку від експорту (24,4 млн грн) та операційного прибутку від винного туризму (50,4 млн грн), що дає загальний річний ефект 161,2 млн грн.

Термін окупності сукупних інвестицій після виходу всіх проектів на повну потужність становить 1,81 року, що розраховується як відношення загальних інвестицій до річного економічного ефекту. З урахуванням поетапного впровадження проектів та періоду виходу на проектну потужність, фактичний термін досягнення повної окупності становитиме три-чотири роки з моменту початку інвестицій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розроблено комплексну програму вдосконалення антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО», що включає тактичні рекомендації щодо виведення підприємства з кризового стану та стратегічні пропозиції забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічна програма розвитку підприємства базується на п'яти напрямках. Стратегія диференціації продукції передбачає збільшення частки преміального сегменту до 35% з інвестиціями 32 млн грн та приростом валового прибутку 91 млн грн за три роки. Стратегія цифрової трансформації через автоматизацію

виробництва, впровадження ERP та розвиток електронної комерції потребує інвестицій 69 млн грн і забезпечить економічний ефект 56 млн грн щорічно. Стратегія експортної експансії зі збільшенням частки експорту до 28% вимагає інвестицій 29 млн грн та принесе додатковий прибуток від вищої маржі 24 млн грн щорічно. Програма оновлення виноградників з інвестиціями 77 млн грн забезпечить економію на собівартості 71 млн грн щорічно після повного введення. Розвиток винного туризму з інвестиціями 85 млн грн принесе операційний прибуток 50 млн грн щорічно.

Загальні інвестиції у реалізацію стратегічної програми становлять 292 млн грн протягом трьох років з сукупним економічним ефектом 161 млн грн щорічно після виходу на повну потужність. Прогнозні розрахунки показують зростання чистого прибутку з 4 млн грн у 2024 році до 204 млн грн у 2027 році, підвищення рентабельності продажу з 0,43% до 16,26%, покращення коефіцієнта автономії з 0,262 до 0,495, зростання рентабельності власного капіталу до 39,27%. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ПТК ШАБО» вийти з кризової зони, забезпечити фінансову стійкість та створити базу для довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства. Синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх стратегічних напрямів перевищує суму ефектів від окремих заходів, а термін окупності сукупних інвестицій становить 3-4 роки, що є прийнятним для капіталомістких проектів у виноробній галузі.

Запропонована програма антикризового управління є реалістичною та здійсненною за умови послідовного поетапного впровадження заходів, залучення необхідного фінансування (через реінвестування прибутку, банківське кредитування, залучення інвесторів або комбінацію цих джерел) та забезпечення ефективного управління змінами на всіх рівнях організації. Успішна реалізація програми дозволить не лише подолати поточну кризу, але й зайняти лідируючі позиції на українському ринку виноробної продукції та значно посилити присутність на міжнародних ринках у післявоєнний період відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством, здійснено діагностику фінансового стану та системи антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО», розроблено науково обґрунтовані рекомендації та стратегічні пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.

1. Теоретичне дослідження дозволило встановити, що антикризове управління підприємством являє собою комплексну систему управлінських рішень та дій, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Антикризове управління характеризується системністю, комплексністю, превентивністю та використанням всього потенціалу сучасного менеджменту для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільності. Значення антикризового управління полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та створенні передумов для інноваційного розвитку.

2. Встановлено, що антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, яка інтегрована у всі рівні та функціональні напрямки менеджменту. Механізм антикризового управління включає широкий інструментарій фінансових, операційних, стратегічних, маркетингових та інноваційних інструментів, застосування яких забезпечує ефективність антикризового менеджменту.

3. Узагальнення зарубіжного досвіду виявило три основні моделі антикризового управління: американську з орієнтацією на швидке реагування та ринкові механізми, європейську з активною роллю держави та фокусом на превенції, та азіатську з культурою постійної готовності та вдосконалення. Адаптація міжнародного досвіду для українських підприємств повинна

враховувати специфіку національного бізнес-середовища та особливості функціонування в умовах воєнного стану.

4. Проведена діагностика антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО» виявила глибокі фінансові проблеми та системні недоліки в управлінні підприємством. ТОВ «ПТК ШАБО» є великим вертикально інтегрованим виноробним підприємством з повним виробничим циклом, що володіє власною сировинною базою площею 1200 гектарів, сучасними виробничими потужностями та сформованим брендом з міжнародним визнанням. Підприємство входить до п'ятірки найбільших виробників вина в Україні та представлене на ринках 20-22 країн світу, що свідчить про його значний потенціал та конкурентні переваги.

5. Фінансовий аналіз виявив значне погіршення фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Валюта балансу у 2024 році становила 888222 тис. грн, проте частка власного капіталу скоротилася з 33,9% до 26,2%, а довгострокові зобов'язання зросли у 16,5 разів. Чистий прибуток знизився з 37892 тис. грн у 2022 році до 4079 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 89,2%. Рентабельність продажу скоротилася з 4,67% до 0,43%, що ставить підприємство на межу беззбитковості та створює серйозні ризики переходу до збиткової діяльності. Показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться нижче нормативних значень. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,40 при нормі 1,5-2,0, коефіцієнт автономії знизився до 0,262 при нормі не менше 0,5, власні оборотні кошти скоротилися на 49,6%. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показала значення 1,88, що відповідає зоні невизначеності, за моделлю Терещенка значення 0,50 вказує на фінансову нестійкість з підвищеним ризиком банкрутства. Аналіз системи антикризового управління виявив наявність окремих елементів реагування на кризові явища, зокрема збереження виробничих потужностей та персоналу, відновлення обсягів реалізації у 2023 році на 31,2%, проте відсутність комплексної стратегії та системного підходу. Основними проблемами є низька ефективність фінансового менеджменту, недостатній контроль витрат, відсутність формалізованої системи

управління ризиками та механізмів раннього попередження кризи. Підприємство реагує на кризові явища постфактум, що призводить до запізнених управлінських рішень та поглиблення фінансових проблем.

6. На основі проведеної діагностики розроблено комплексну програму вдосконалення антикризового управління ТОВ «ПТК ШАБО», що включає тактичні рекомендації щодо виведення підприємства з кризового стану та стратегічні пропозиції забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Тактичні заходи передбачають створення системи моніторингу та раннього попередження кризи з визначенням порогових значень фінансових показників, оптимізацію структури витрат з потенціалом скорочення операційних витрат на 8-12%, удосконалення цінової політики та асортиментної стратегії, покращення управління оборотним капіталом з вивільненням 90-130 млн грн оборотних коштів, реструктуризацію боргового навантаження, диверсифікацію каналів збуту та створення організаційної структури антикризового управління у формі антикризового комітету.

7. Стратегічна програма розвитку підприємства базується на п'яти напрямках. Стратегія диференціації продукції передбачає збільшення частки преміального сегменту з 15% до 35% через розширення лінійки колекційних вин, створення серії терруарних вин та розвиток категорії вин контрольованого найменування за походженням. Інвестиції у реалізацію стратегії становлять 32 млн грн з прогнозованим приростом валового прибутку 91 млн грн за три роки та терміном окупності 1,05 року. Стратегія цифрової трансформації включає автоматизацію виробничих процесів, впровадження ERP-системи та розвиток електронної комерції з інвестиціями 69 млн грн та економічним ефектом 56 млн грн щорічно. Очікується зниження втрат виноматеріалів на 3-5%, підвищення продуктивності праці на 20%, оптимізація запасів на 10-15% з вивільненням 37-56 млн грн оборотних коштів та скорочення адміністративних витрат на 8%. Стратегія експортної експансії передбачає вихід на п'ять пріоритетних ринків (Польща, Чехія, країни Балтії, США, Китай) зі збільшенням частки експорту з поточних 15% до 28% обсягу реалізації. Інвестиції становлять 29 млн грн з

прогнозованим обсягом експортних продажів 305 млн грн у третьому році та додатковим прибутком від вищої маржі 24 млн грн щорічно. Програма оновлення виноградників з інвестиціями 77 млн грн включає розкорчування 100 гектарів старих насаджень та висадження нових високоякісних сортів, реконструкцію 200 гектарів існуючих виноградників та створення 50 гектарів експериментальних ділянок. Очікується підвищення врожайності на 25-30%, покращення якості сировини та зниження собівартості виноматеріалів на 12-15% з економією 71 млн грн щорічно після повного введення в експлуатацію. Стратегія розвитку винного туризму передбачає створення комплексного туристичного кластеру на базі підприємства з інвестиціями 85 млн грн. Проект включає реконструкцію музею вина з впровадженням інтерактивних експозицій та VR-технологій, будівництво готелю boutique-формату на 20-30 номерів, створення гастрономічного ресторану, облаштування зони для корпоративних заходів та розробку різноманітних туристичних програм. Прогнозований дохід становитиме 126 млн грн на рік з операційним прибутком 50 млн грн, термін окупності з урахуванням періоду будівництва – 3,69 року.

Загальні інвестиції у реалізацію комплексної програми антикризового управління становлять 292 млн грн протягом трьох років з сукупним економічним ефектом 161 млн грн щорічно після виходу на повну потужність. Прогнозні розрахунки показують зростання чистого прибутку з 4 млн грн у 2024 році до 204 млн грн у 2031 році, підвищення рентабельності продажу з 0,43% до 16,26%, покращення коефіцієнта автономії з 0,262 до 0,495, зростання власних оборотних коштів у 3,3 рази до 285 млн грн, підвищення коефіцієнта поточної ліквідності з 1,40 до 2,15 та зростання рентабельності власного капіталу з 1,75% до 39,27%. Термін окупності сукупних інвестицій після виходу всіх проектів на повну потужність становить 1,81 року, фактичний термін з урахуванням поетапного впровадження – 3-4 роки.

Синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх стратегічних напрямів перевищує суму ефектів від окремих заходів, оскільки диференціація продукції підсилюється експортною експансією, цифровізація підтримує всі

бізнес-процеси, а винний туризм створює маркетинговий ефект для всієї продукції підприємства. Запропонована програма антикризового управління є реалістичною та здійсненою за умови послідовного поетапного впровадження заходів, залучення необхідного фінансування через реінвестування прибутку, банківське кредитування або залучення інвесторів та забезпечення ефективного управління змінами на всіх рівнях організації.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ПТК ШАБО» вийти з кризової зони, відновити фінансову стійкість, досягти стійкої рентабельності на рівні 16%, забезпечити коефіцієнт автономії близько 0,5 та створити надійну базу для довгострокового конкурентоспроможного розвитку на внутрішньому та міжнародних ринках виноробної продукції. Результати дослідження мають практичну цінність для керівництва ТОВ «ПТК ШАБО» при прийнятті стратегічних рішень щодо управління підприємством в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також можуть бути використані іншими українськими виноробними підприємствами при розробці власних програм антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
2. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
4. Виноградники. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/vinogradniki> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Вино Shabo – купити вино Шабо в Києві, Україні. MAUDAU. URL: https://maudau.com.ua/category/vyno/product_brand=shabo (дата звернення: 10.11.2025).
6. Виробництво. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/virobnicztvo> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 37–42.
8. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
9. Історія українського вина: Шабо – самобутній теруар України. UWines. 2019. 29 жовтня. URL: <https://uwines.com.ua/likbez/istoriya-ukrayinskogo-vyna-shabo-samobutnij-teruar-ukrayiny/> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Історія SHABO. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/history> (дата звернення: 10.11.2025).
11. Іукурідзе Г. Наша мета – потрапити до ТОП-50 виноробень світу: Гіоргі Іукурідзе, засновник SHABO, про виноробний бізнес в Україні. *Forbes*

Ukraine. 2021. 17 травня. URL: <https://forbes.ua/company/nasha-meta-potrapiti-do-top-50-vinoroben-svitu-giorgi-iukuridze-zasnovnik-shabo-pro-vinorobniy-biznes-v-ukraini-17052021-1569> (дата звернення: 10.11.2025).

12. Кащенко Д. В. Зарубіжний досвід публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-19> (дата доступу: 08.11.2025)

13. Компанії SHABO виповнилося 20 років. TechDrinks. 2023. 18 грудня. URL: <https://techdrinks.info/kompaniyi-shabo-vypovnylosya-20-rokiv/> (дата звернення: 10.11.2025).

14. Копитко М. І., Вінічук М. В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2024. Вип. 1. Том 5. С. 36–42.

15. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 394 с.

16. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22–28.

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

18. Міськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. Серія: *Економічні науки*. 2024. № 1(11). С. 19–27.

19. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 118–125. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата

доступу: 08.11.2025)

20. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т. М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 42–47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата доступу: 08.11.2025)

21. Опендатабот. Код ЄДРПОУ 32751876 – ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО». URL: <https://opendatabot.ua/c/32751876> (дата звернення: 10.11.2025).

22. Палей Д. А. Антикризове управління підприємствами. *Інтелект XXI*. 2024. № 4. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.9> (дата доступу: 08.11.2025)

23. Приб К. Антикризіві стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 116–123. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> (дата доступу: 08.11.2025).

24. Про компанію SHABO. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/pro-kompaniyu> (дата звернення: 10.11.2025).

25. Промислово-торговельна компанія ШАБО. Винний Гід України. URL: <https://lowcost.ua/ukrainian-wine-guide/2/> (дата звернення: 10.11.2025).

26. Промислово-торговельна компанія ШАБО — код ЄДРПОУ 32751876. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32751876/ (дата звернення: 10.11.2025).

27. Румик І., Пилипенко О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 51–60.

28. Сидоренко К. В., Ващенко А. В. Сучасні антикризіві стратегії розвинених країн світу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 24–27. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-4> (дата доступу: 08.11.2025)

29. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

30. Соболева Г. Формування антикризіві політики управління

підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 54–58.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> (дата доступу: 08.11.2025)

31. Таранич О. В., Вінніченко А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3. С. 62–74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7> (дата доступу: 08.11.2025)

32. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

33. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип. 1. С. 220–225.

34. Українське вино, що підкорило світ: компанія SHABO відзначає 20 років. *Економічна правда*. 2023. 19 грудня. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/12/19/707732/> (дата звернення: 10.11.2025).

35. Фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022 рік. Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32751876/ (дата звернення: 10.11.2025).

36. Фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО» за 2023 рік. Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32751876/ (дата звернення: 10.11.2025).

37. Фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО» за 2024 рік. Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32751876/ (дата звернення: 10.11.2025).

38. Халатур С. М., Клименко С. С. Імплементція цифрових технологій у процесі антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 69–77. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12151> (дата доступу: 08.11.2025)
39. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
40. Шаранов Р. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226–230. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36> (дата доступу: 08.11.2025)
41. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємством. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.
42. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 154-169. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154> (дата доступу: 08.11.2025)
43. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23. No. 4. P. 589–609.
44. Annual Report 2024 | GFDRR. 2024. URL: <https://www.gfdrr.org/en/ar/annual-report-2024> (дата доступу: 08.11.2025)
45. Cabinet Office, Government of Japan. White Paper on Disaster Management in Japan 2023. 2023. URL: <https://www.bousai.go.jp/index-e.html> (дата доступу: 08.11.2025)
46. European Commission. Strategic crisis management in the EU. Scientific Advice Mechanism, Scientific Opinion No 13. 2022. 90 p.
47. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Best Practices for Cyber Crisis Management. 2024. 85 p. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/best-practices-for-cyber-crisis-management>

(дата доступу: 08.11.2025)

48. Maynard C., Lovegrove J. How to Navigate a Crisis in 2024: Key Lessons and Strategies. NP Strategy. 2024. URL: <https://npstrategy.com/highlights/how-to-navigate-a-crisis-in-2024-key-lessons-and-strategies/> (дата доступу: 08.11.2025)

49. The Business Continuity Institute. How to develop a crisis communication plan in 2024. 2024. URL: <https://www.thebci.org/news/how-to-develop-a-crisis-communication-plan-in-2024.html> (дата доступу: 08.11.2025)

50. UA Consulting. Антикризове управління: як перетворити виклики на стратегію відновлення бізнесу. 2025. URL: <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/15/antikrizove-upravlinnya-2025/> (дата доступу: 08.11.2025).