



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені
Петра Могили
Кафедра менеджменту

Сомар Аліна Ігорівна

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття

ступеня вищої освіти магістр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності

073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

д-р. екон. наук, проф. Великий Ю.В

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та класифікація кризових ситуацій на підприємстві.....	7
1.2. Підходи та принципи антикризового управління в менеджменті	10
1.3. Антикризові стратегії та їх адаптація до умов підприємства	13
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	18
2.1. Методи і підходи до аналізу кризових ситуацій в менеджменті підприємства	18
2.2. Інструменти оцінки та моніторингу ефективності антикризових заходів.....	24
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НІБУЛОН"	30
3.1. Загальна характеристика ТОВ "НІБУЛОН"	30
3.2. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів кризи на діяльність ТОВ "НІБУЛОН"	33
3.3. Оцінка результативності заходів антикризового управління в ТОВ "НІБУЛОН".....	46
РОЗДІЛ IV. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ "НІБУЛОН"	57
4.1. Стратегія підвищення ефективності кредитної політики.....	57
4.2. Стратегія управління дебіторською заборгованістю	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження менеджменту підприємства в умовах кризових ситуацій полягає в тому, що в умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з різноманітними викликами, що вимагають негайної адаптації та змін у стратегії управління. Криза може проявлятися в різних формах — від фінансових труднощів до операційних перебоїв або змін у попиті на продукцію. Тому управління в кризових ситуаціях стає однією з найактуальніших тем, оскільки від ефективності антикризових стратегій значною мірою залежить здатність підприємства не лише вижити, але й успішно адаптуватися до нових умов.

Сучасні дослідження в цій галузі звертають увагу на необхідність своєчасного діагностування кризових явищ та розробки гнучких управлінських моделей, здатних реагувати на швидко змінювані економічні та соціальні фактори. За умов глобалізації економічних процесів, фінансових і політичних потрясінь, питання антикризового управління набуває особливої важливості. Вчені відзначають, що стратегії, що використовуються підприємствами під час криз, повинні включати комплексне управління ризиками, оптимізацію ресурсів і швидке реагування на зовнішні зміни.

Крім того, важливим аспектом є взаємозв'язок кризового менеджменту з іншими складовими підприємницької діяльності, зокрема фінансовим, виробничим та кадровим управлінням. Усі ці елементи повинні працювати як єдина система для подолання кризи. Проблема вибору ефективних інструментів і методів в умовах високої невизначеності залишається актуальною, оскільки підприємства часто не мають достатнього досвіду чи ресурсів для швидкого впровадження змін, що в свою чергу затримує процес відновлення після криз.

Метою дослідження є розробка стратегій підвищення ефективності антикризового менеджменту підприємства в умовах економічних викликів,

зокрема, на прикладі ТОВ "НІБУЛОН". Досягнення цієї мети передбачає вирішення **таких завдань**:

1. Удосконалити підходи до класифікації кризових ситуацій на підприємствах та аналізу їх впливу на фінансово-економічну діяльність.

2. Обґрунтувати основні принципи та стратегії антикризового управління, їх адаптацію до специфіки підприємства.

3. Розробити методологічні підходи до оцінки ефективності антикризових заходів, зокрема, у контексті кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю.

4. Проаналізувати стан та ефективність антикризового менеджменту на прикладі ТОВ "НІБУЛОН", оцінити вплив кризових факторів на діяльність підприємства.

5. Розробити конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового управління, зокрема, у напрямку покращення кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю.

Об'єкт дослідження – це процес антикризового управління на підприємстві в умовах економічних криз. Він включає в себе різноманітні аспекти управління, які можуть бути вплинуті кризовими ситуаціями, зокрема, фінансові стратегії, управління дебіторською заборгованістю, кредитна політика та загальні підходи до стабілізації діяльності підприємства в період криз.

Предмет дослідження – це конкретні стратегії антикризового управління, які застосовуються в ТОВ "НІБУЛОН". Зокрема, предметом є аналіз кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю як основних інструментів, що сприяють підвищенню ефективності антикризового менеджменту підприємства в умовах фінансових труднощів.

Гіпотеза дослідження – ефективність антикризового менеджменту в умовах економічних криз може бути значно покращена через впровадження стратегій оптимізації кредитної політики та управління дебіторською

заборгованістю, що дозволить знизити фінансові ризики та покращити фінансові показники підприємства.

Методи дослідження включають комбінацію кількох наукових підходів, що дозволяють всебічно оцінити ефективність антикризового управління на підприємствах, зокрема в ТОВ "НІБУЛОН". Використані методи забезпечують наукову достовірність та точність отриманих результатів, а також сприяють розробці практичних рекомендацій.

1. Аналіз і синтез – використовувався для вивчення теоретичних аспектів антикризового управління, класифікації кризових ситуацій, а також для визначення найефективніших стратегій для підвищення ефективності менеджменту в кризовий період. Метод дозволяє поєднати існуючі підходи та стратегії, визначаючи найбільш релевантні для конкретних умов підприємства.

2. Метод порівняльного аналізу – застосовувався для порівняння ефективності різних стратегій антикризового управління, зокрема кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю на прикладі ТОВ "НІБУЛОН". Порівняння дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони існуючих підходів і виявити оптимальні варіанти для покращення фінансових результатів підприємства.

3. Емпіричний метод – включав аналіз реальних даних фінансових показників ТОВ "НІБУЛОН", а також моніторинг практичних результатів заходів антикризового управління. Це дозволяє зробити висновки про реальний вплив антикризових стратегій на стабільність та ефективність підприємства в умовах економічної кризи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленому аналізі ефективності антикризового управління підприємствами в умовах сучасних економічних викликів. Однією з основних новацій є розробка комплексних стратегій для оптимізації кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю на прикладі ТОВ "НІБУЛОН", що дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити ефективність антикризового

менеджменту. Це дослідження виокремлює конкретні заходи для мінімізації кризових ситуацій, зокрема у фінансових аспектах, таких як короткострокове кредитування та чітке визначення умов оплати дебіторської заборгованості.

Структура кваліфікаційної роботи включає чотири основні розділи, які охоплюють теоретичні аспекти антикризового менеджменту, методологію дослідження, аналіз стану антикризового управління на прикладі ТОВ "НІБУЛОН" та розробку конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності цих процесів. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, що включає 17 таблиць, 2 малюнки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація кризових ситуацій на підприємстві

Криза в контексті управління підприємством є складним явищем, яке характеризується раптовими змінами, що загрожують нормальному функціонуванню організації. Загальне визначення кризи можна сформулювати як стан системи, в якому виникає небезпека порушення її цілісності, стабільності та здатності до ефективного виконання функцій. У такій ситуації підприємство може зіткнутися з серйозними труднощами, які вимагають термінового реагування та прийняття рішень [1].

Згідно з класичними теоріями, кризу можна розглядати як результат несприятливих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах підприємства. Наприклад, в роботах таких учених, як Котлер та Портер, кризу описують як момент, коли організація не може досягти своїх цілей через негативні впливи, такі як конкуренція, зміни в ринковому попиті чи економічні кризи [2]. Вони підкреслюють, що підприємство повинно мати готовність до адаптації та реагування на такі виклики.

Сучасні підходи до визначення кризи враховують не лише зовнішні фактори, але й внутрішні аспекти управління. Згідно з теорією управління ризиками, представлена, наприклад, в роботах Х. Саймона, криза може виникнути в результаті недостатньої інформації, відсутності чіткої стратегії або неефективного управління ресурсами [3]. Ці фактори можуть призвести до втрати контролю над ситуацією, що загрожує життєздатності підприємства.

Криза може мати різні прояви в залежності від її типу. Фінансова криза, наприклад, характеризується нестачею ліквідності, збільшенням боргів та падінням прибутків. Управлінська криза може проявлятися у вигляді

конфліктів у команді або відсутності чіткої організаційної структури. Виробнича криза, у свою чергу, може бути викликана технічними збоями або проблемами в постачанні сировини. В кожному з цих випадків необхідно швидко та ефективно реагувати на кризу для збереження стабільності підприємства.

Додатково, криза також може бути інтерпретована як можливість для змін і вдосконалення. Підходи сучасних дослідників, таких як Кобелева, Ю. А. та Гавриленко, Т. С., вказують на те, що правильно управляючи кризою, підприємства можуть не лише вийти з критичної ситуації, але й підвищити свою конкурентоспроможність [4, 5]. Вони вважають, що криза може стати каталізатором інновацій, що приводить до оптимізації бізнес-процесів та покращення управлінських практик.

Важливо зазначити, що термін "криза" в управлінському контексті є динамічним, і його значення може варіюватися залежно від конкретних обставин та умов, в яких опиняється підприємство. Тому управлінці повинні володіти чітким розумінням природи та механізмів криз, щоб ефективно їх діагностувати і управляти ними [6].

Отже, криза в управлінні підприємством — це складне багатогранне явище, яке потребує системного підходу до його аналізу і управління. Визначення кризи як стану, що загрожує стабільності підприємства, з одного боку, підкреслює важливість готовності до реагування, а з іншого — відкриває нові можливості для розвитку в умовах змін.

Класифікація кризових ситуацій є важливим елементом управлінського процесу, оскільки вона допомагає визначити характер кризи та обрати адекватні стратегії для її подолання. Найчастіше кризи класифікують за декількома критеріями: за причинами виникнення, за наслідками, за тривалістю, а також за сферами впливу. В таблиці 1.1 представлена класифікація криз, що виникають в підприємствах.

Класифікація кризових ситуацій на підприємстві

Тип кризи	Опис	Причини виникнення	Наслідки
Фінансова криза	Стан, в якому підприємство зазнає труднощів з фінансовими ресурсами.	Зниження продажів, високі витрати, неплатоспроможність.	Ліквідація, банкрутство, скорочення персоналу.
Управлінська криза	Невідповідність між цілями управління та реальними результатами.	Неправильні рішення керівництва, недостатня стратегія.	Зниження ефективності, втрати в конкурентоспроможності.
Виробнича криза	Проблеми, що виникають у виробничому процесі.	Низька якість продукції, збої в технології, нестача матеріалів.	Зниження обсягу виробництва, збільшення витрат.
Екологічна криза	Виникає через негативний вплив підприємства на довкілля.	Порушення екологічних норм, забруднення.	Штрафи, погіршення репутації, закриття підприємств.
Соціальна криза	Виникає через конфлікти в колективі або з суспільством.	Недостатнє соціальне забезпечення, конфлікти з профспілками.	Зниження продуктивності, плинність кадрів.
Політична криза	Виникає внаслідок змін у політичному середовищі.	Зміна законодавства, політична нестабільність.	Порушення контрактів, зміни в умовах ведення бізнесу.

Джерело: сформовано автором за даними [7-10]

Класифікація кризових ситуацій, наведена в таблиці, демонструє різноманітність викликів, з якими можуть стикатися підприємства. Фінансові, управлінські, виробничі, екологічні, соціальні та політичні кризи вимагають уважного аналізу та розуміння специфіки їхньої природи, оскільки кожна з них має свої унікальні причини виникнення та наслідки. Ця різноманітність зобов'язує керівників мати стратегічне бачення і готовність до гнучкого реагування на зміни, що відбуваються в середовищі, де функціонує підприємство.

Управлінські рішення в умовах кризи повинні базуватися не лише на виявленні та оцінці ризиків, але й на стратегічному підході до використання можливостей. Наприклад, у фінансовій кризі доцільно впроваджувати антикризові стратегії, такі як скорочення витрат або рефінансування боргів, що можуть суттєво поліпшити фінансове становище підприємства. Застосування таких стратегій дозволяє не лише вижити у складних умовах, але й закласти основу для подальшого розвитку, оптимізуючи бізнес-процеси та знаходячи нові джерела доходу.

Отже, кризові ситуації, хоча й є загрозливими для підприємств, також відкривають можливості для інновацій та стратегічного розвитку. Правильна реакція на кризу може стати каталізатором змін, що сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Ефективне антикризове управління, яке базується на глибокому аналізі та адаптації стратегій до конкретних умов, є ключем до успішного подолання викликів, що постають перед сучасними підприємствами.

1.2. Підходи та принципи антикризового управління в менеджменті

Антикризове управління є ключовим аспектом стратегічного менеджменту, що передбачає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільності підприємства. У сучасних умовах, коли економічні, соціальні та технологічні зміни відбуваються з неспинною швидкістю, підприємства повинні бути готовими до несподіваних викликів [11]. З цієї причини теоретичні основи антикризового управління формуються на базі різних підходів, які забезпечують наукове обґрунтування для практичних дій.

Основні концепції антикризового управління можна умовно поділити на традиційні та сучасні підходи. Традиційні теорії, такі як теорія управлінських систем, зосереджуються на системному підході до управління кризами. Відомий науковець Генрі Мінцберг вважає, що підприємства

повинні сприймати кризу як частину свого нормального функціонування, в рамках якої необхідно адаптувати стратегії управління. За його словами, "організації повинні бути готові до кризових ситуацій, що вимагає розвитку гнучких управлінських структур" [12].

З іншого боку, сучасні підходи до антикризового управління акцентують увагу на інтеграції технологій, інновацій та комунікацій у процес управління кризами. Зокрема, дослідження, проведені вченими такими як Пітер Сенге, підкреслюють важливість "навчальних організацій", які здатні швидко адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики. В умовах кризи, підприємства повинні розвивати свою здатність до навчання та самостійної корекції стратегії [13].

Таким чином, можна стверджувати, що антикризове управління не може обмежуватися лише запобіганням кризам. Це більш складний та динамічний процес, який потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ризиків та можливостей, а також адаптації до нових реалій. Важливим елементом цього процесу є залучення всіх учасників підприємства, оскільки колективний розум та досвід можуть стати запорукою успіху в кризовій ситуації.

Ефективне антикризове управління базується на ряді ключових принципів, які визначають стратегію та тактику дій підприємства. Одним із основних принципів є гнучкість, яка дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [14]. Гнучкість означає не лише здатність оперативно реагувати на кризи, але й можливість змінювати внутрішні процеси та структури для досягнення максимального ефекту.

Іншим важливим принципом є швидкість реакції. В умовах кризи час є критично важливим ресурсом, і підприємства повинні мати чіткі механізми для швидкого прийняття рішень. Швидка реакція дозволяє зменшити негативні наслідки кризи, а також демонструє стабільність та професіоналізм підприємства, що важливо для підтримки довіри з боку партнерів та споживачів.

Залучення команди до процесу антикризового управління також є важливим принципом. Створення командної атмосфери, де кожен працівник може внести свій внесок у розробку рішень, сприяє не лише підвищенню морального духу, але й ефективності управлінських дій. Відомий фахівець у галузі менеджменту Джим Коллінз підкреслює, що "правильні люди в правильному місці" є ключем до успішного подолання кризових ситуацій [15].

Стратегічний підхід, заснований на довгостроковому плануванні, також є важливим елементом антикризового управління. Підприємства повинні не лише реагувати на кризи, але й розробляти стратегії, які дозволять їм уникнути криз у майбутньому. Стратегічне планування передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінку ризиків, ідентифікацію можливостей та визначення пріоритетів.

Крім цих принципів, важливим аспектом антикризового управління є комунікація. В умовах кризи підприємства повинні підтримувати відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами – працівниками, партнерами, споживачами та суспільством. Чітка та прозора комунікація допомагає зберегти довіру та підтримати репутацію підприємства [16].

Проводячи критичний аналіз різних підходів до антикризового управління, можна виявити їхні сильні та слабкі сторони. Наприклад, традиційні підходи, що акцентують увагу на системному аналізі, можуть бути надто формальними та не враховувати швидкість змін у зовнішньому середовищі. Це може призвести до затримок у прийнятті рішень та збільшення негативних наслідків кризи.

Сучасні підходи, які зосереджуються на інноваціях та інтеграції технологій, можуть бути надто залежними від технічних ресурсів і не враховувати людський фактор. Люди залишаються головним активом підприємства, і їхня мотивація, відданість та професіоналізм можуть суттєво вплинути на результативність антикризових заходів.

Важливо зазначити, що незважаючи на наявність різноманітних концепцій та підходів до антикризового управління, дослідження у цій галузі продовжують стикатися з певними викликами. Багато підприємств не мають належної антикризової стратегії, що може призвести до втрати конкурентоспроможності [17]. Тому актуальним є питання створення ефективних механізмів для формування антикризового менеджменту, які б враховували специфіку конкретних підприємств і їх ринкове середовище.

Таким чином, антикризове управління є складним і багатогранним процесом, що вимагає постійного вдосконалення. Застосування як традиційних, так і сучасних підходів у поєднанні з чітким дотриманням ключових принципів управління може стати запорукою успішного подолання кризових ситуацій. Підприємства, які готові до змін, здатні швидко адаптуватися до нових умов, залучати своїх працівників та будувати відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами, зможуть не лише вижити в умовах кризи, але й вийти з неї з новими можливостями та перспективами для розвитку.

1.3. Антикризові стратегії та їх адаптація до умов підприємства

Антикризові стратегії – це спеціальні управлінські підходи та дії, спрямовані на виявлення, подолання та запобігання кризовим ситуаціям у діяльності підприємства. У умовах динамічного та часто непередбачуваного бізнес-середовища, де підприємства стикаються з різноманітними викликами – від фінансових криз до змін у політичному кліматі, антикризові стратегії стають необхідними для забезпечення виживання і стабільності організації. Ці стратегії дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшуючи ризики і максимізуючи можливості.

Антикризові стратегії допомагають підприємствам подолати кризу через ряд ключових аспектів. По-перше, вони забезпечують структуроване управління у складні часи, дозволяючи зосередити ресурси на критично

важливих ділянках діяльності. По-друге, ці стратегії сприяють збереженню конкурентоспроможності, адже у процесі їх реалізації підприємства шукають нові ринки, інноваційні рішення та шляхи оптимізації витрат. По-третє, антикризові стратегії формують стратегію подальшого розвитку, що дозволяє підприємству не лише пережити кризу, але й знайти нові можливості для зростання [18].

Існує кілька основних типів антикризових стратегій, які можуть бути застосовані в залежності від характеру кризи та специфіки підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні типи антикризових стратегій

Джерело: сформовано автором за даними [18-20]

1. *Скорочення витрат:* Ця стратегія передбачає оптимізацію витрат на всі рівні – від зменшення витрат на виробництво до скорочення адміністративних витрат. Це може включати звільнення співробітників, скорочення невиробничих витрат, а також перегляд договорів з

постачальниками. Основна мета – зберегти фінансову стабільність підприємства в умовах кризи.

2. *Диверсифікація*: Диверсифікація означає розширення асортименту продукції або послуг, що дозволяє зменшити ризики. Підприємство може увійти в нові ринки або створити нові продукти, що дозволяє зменшити залежність від одного сегмента.

3. *Злиття та поглинання*: Ця стратегія передбачає об'єднання з іншими компаніями для зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності та зменшення витрат. Злиття та поглинання можуть бути особливо корисними в умовах фінансової нестабільності, коли підприємства шукають способи зростання за рахунок партнерства.

4. *Інновації*: В умовах кризи підприємства можуть звернутися до інновацій як способу зміцнення своїх позицій на ринку. Це може включати впровадження нових технологій, покращення продуктів або послуг, а також розвиток нових бізнес-моделей.

Вибір антикризової стратегії залежить від конкретного типу кризи, з якою стикається підприємство, а також його внутрішніх ресурсів і можливостей. Наприклад, у випадку фінансової кризи може бути доцільним застосування стратегії скорочення витрат, тоді як у випадку управлінської кризи слід зосередитися на інноваціях і оптимізації процесів управління.

На прикладі міжнародних компаній можна навести кризу, з якою зіштовхнулася компанія "General Motors" у 2009 році. Внаслідок фінансових труднощів та конкуренції з боку азійських автовиробників, компанія була змушена оголосити банкрутство [21]. З метою виходу з кризи було проведено реструктуризацію, залучено державні кошти та реалізовано нову стратегію розвитку, яка включала інновації в продукції та оптимізацію витрат. Цей випадок демонструє, як кризова ситуація може призвести до глибоких змін в управлінні та стратегії компанії.

З іншого боку, в Україні криза, спричинена пандемією COVID-19, істотно вплинула на багато підприємств. Наприклад, підприємства

ресторанного бізнесу змушені були адаптувати свої моделі до нових умов, реалізуючи послуги доставки та дистанційного обслуговування клієнтів. Це свідчить про те, що в умовах кризи підприємства мають можливість не тільки вижити, але й знайти нові можливості для розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклади кризових ситуацій в українських та міжнародних підприємствах

Компанія	Тип кризи	Рік	Опис ситуації	Управлінські рішення
General Motors	Фінансова криза	2009	Падіння продажів через глобальну фінансову кризу та зростаючу конкуренцію.	Реструктуризація, залучення державних інвестицій, впровадження інновацій.
ТОВ "Формула смаку"	Виробнича криза	2020	Збої у постачанні сировини через пандемію COVID-19.	Диверсифікація постачальників, оптимізація виробництва, впровадження нових технологій.
ТОВ "Ресторанний холдинг"	Соціальна криза	2020	Конфлікти з працівниками через зниження заробітних плат і скорочення штатів під час карантину.	Впровадження соціальних програм, покращення умов праці, перегляд зарплат.
Coca-Cola	Екологічна криза	2017	Критика щодо використання води в регіонах, де вона була обмежена.	Інвестиції в екологічні проекти, покращення іміджу через сталий розвиток.

Джерело: сформовано автором за даними [21-23]

Управління кризовими ситуаціями вимагає не лише своєчасного виявлення проблем, але й гнучкості у прийнятті рішень, здатності адаптуватися до нових умов і застосування різноманітних стратегій. Вивчені приклади, такі як фінансова криза General Motors або виробнича криза ТОВ "Формула смаку", показують, як підприємства можуть стикатися з серйозними викликами, які загрожують їх існуванню. У кожному випадку управлінці повинні були вжити термінових заходів для стабілізації ситуації, які включали реструктуризацію, диверсифікацію постачальників та

впровадження нових технологій. Ці рішення не лише усунули наслідки кризи, але й заклали основу для подальшого розвитку компаній.

Крім того, соціальні та екологічні кризи, як у випадках ТОВ "Ресторанний холдинг" і Coca-Cola, вимагають уваги до внутрішніх відносин і соціальної відповідальності. Управлінські рішення, що спрямовані на покращення умов праці та інвестиції в екологічні проекти, підкреслюють важливість підтримання позитивного іміджу компанії серед працівників і суспільства в цілому. Це може стати вирішальним фактором у збереженні довіри до бренду та лояльності споживачів, що, в свою чергу, є критично важливим для відновлення та стабілізації бізнесу.

Важливо також зазначити, що ефективне управління кризою є можливістю для підприємства переосмислити свої стратегії, оновити підходи та знайти нові ринки. Кризові ситуації часто викликають інноваційні рішення, які можуть призвести до появи нових продуктів або послуг, що відповідають зміненим умовам ринку. Наприклад, компанії, які адаптуються до змін, що викликані пандемією, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки своєму інноваційному підходу до бізнесу.

Аналіз кризових ситуацій вимагає розуміння не лише зовнішніх, але й внутрішніх факторів, які впливають на підприємство. Це включає аналіз ринкових умов, вивчення поведінки конкурентів, а також оцінку ресурсів і можливостей самої організації. Ретельне дослідження цих аспектів дозволяє не лише ефективно реагувати на кризу, але й передбачати можливі проблеми в майбутньому.

Успішне управління кризовими ситуаціями також потребує активної комунікації всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами. Прозорість у прийнятті рішень, обмін інформацією та активна взаємодія з працівниками можуть значно підвищити рівень довіри та згуртованості в колективі, що є важливим елементом для подолання будь-яких криз.

РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Методи і підходи до аналізу кризових ситуацій в менеджменті підприємства

Управління кризовими ситуаціями вимагає чіткого і системного підходу до аналізу обставин, що склалися, та вироблення відповідних рішень. Одними з найважливіших інструментів у цьому процесі є різноманітні методи аналізу, які допомагають виявити слабкі місця в організації, оцінити зовнішнє середовище, а також виявити можливості для відновлення та розвитку. У цьому контексті важливо розглянути основні методи аналізу кризових ситуацій, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз і аналіз причинно-наслідкових зв'язків, а також їхню ефективність у контексті антикризового управління.

1. SWOT-аналіз: SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. У кризових умовах SWOT-аналіз стає особливо актуальним, оскільки допомагає керівництву зосередитися на тих аспектах, які потребують термінового втручання [24].

Першим етапом SWOT-аналізу є ідентифікація сильних сторін підприємства, таких як унікальні ресурси, досвідчені працівники або позитивний імідж на ринку. У контексті кризи ці фактори можуть слугувати основою для швидкої реакції та адаптації. Наприклад, компанія з сильною командою менеджерів може швидше знайти оптимальні рішення у випадку фінансових труднощів.

На другому етапі аналізуються слабкі сторони, які можуть включати високі витрати, недостатню технологічну базу або слабкий маркетинг. Виявлення цих недоліків дозволяє керівництву зосередити зусилля на їх усуненні. У разі, якщо підприємство має високі витрати, це може стати критичним у період зниження доходів, що зумовлює необхідність оптимізації витрат [25].

Третій етап включає аналіз можливостей, які можуть виникнути в умовах кризи. Наприклад, зміни у споживчій поведінці можуть відкрити нові ринки або сегменти, що є важливим для диверсифікації продукції. Останнім етапом є оцінка загроз, які можуть бути викликані конкуренцією, змінами в законодавстві або економічними коливаннями. SWOT-аналіз допомагає сформулювати стратегію реагування на ці загрози, зосереджуючи увагу на управлінні ризиками.

2. *PESTEL-аналіз*: Наступним важливим методом є PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), який оцінює зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод є особливо корисним у кризових умовах, оскільки він допомагає виявити, які зміни в зовнішньому середовищі можуть вплинути на діяльність організації.

Політичні фактори включають законодавчі зміни, урядову політику, стабільність політичної системи. У кризових умовах, коли підприємство стикається з політичною нестабільністю або змінами в законодавстві, розуміння цих факторів є критично важливим для формування адекватних стратегій [26].

Економічні фактори охоплюють інфляцію, безробіття, зміни в рівні доходів населення. У періоди економічної нестабільності важливо оцінити, як ці фактори впливають на попит на продукцію підприємства. Наприклад, падіння доходів населення може знизити споживчий попит, що потребує корекції виробничих планів [27].

Соціальні фактори включають демографічні зміни, зміни в споживчих звичках та стилях життя. У кризові часи, коли споживачі можуть змінити свої

пріоритети, важливо адаптувати пропозиції відповідно до нових потреб. Наприклад, під час пандемії COVID-19 підприємства повинні були перейти на онлайн-продажі, щоб задовольнити нові вимоги споживачів.

Технологічні фактори охоплюють розвиток нових технологій, які можуть як допомогти підприємству, так і стати загрозою. Підприємства, які вчасно впроваджують інноваційні технології, мають більше шансів вижити в умовах кризи, ніж ті, що залишаються на старих технологіях.

Екологічні фактори пов'язані з впливом підприємства на довкілля. У сучасному світі підприємства повинні не лише дотримуватись екологічних норм, але й враховувати екологічні тренди, щоб зберегти конкурентоспроможність [27].

Юридичні фактори охоплюють всі аспекти, пов'язані з дотриманням законодавства. Підприємства, які не дотримуються норм, можуть зіткнутися з серйозними фінансовими наслідками та втратити довіру споживачів.

3. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків: Ще одним важливим методом аналізу є аналіз причинно-наслідкових зв'язків, який дозволяє виявити взаємозв'язки між різними чинниками, що можуть впливати на кризові ситуації. Цей метод може включати побудову діаграм причин і наслідків, які допомагають ідентифікувати основні проблеми і їх джерела [28].

Наприклад, у разі зниження продажів підприємства можуть бути досліджені різні чинники, такі як якість продукції, ціноутворення, конкуренція, маркетингові стратегії. Виявлення причинних зв'язків між цими факторами дозволяє розробити цілеспрямовані заходи для вирішення проблеми.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків є особливо корисним в умовах кризи, оскільки він допомагає зрозуміти не лише симптоми проблеми, але й її глибокі корені. Це, в свою чергу, сприяє формуванню більш ефективних стратегій реагування, що враховують всі аспекти ситуації.

Кожен з описаних методів має свої переваги та обмеження. SWOT-аналіз є дуже корисним для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, але

може бути обмеженим у глибині аналізу зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз, навпаки, дозволяє детально оцінити зовнішні чинники, але менш ефективний для аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків є більш комплексним підходом, який дозволяє зрозуміти, як різні елементи системи взаємодіють між собою. Однак цей метод може вимагати значних зусиль для збору даних і аналізу, що в умовах кризи може бути складним завданням.

У підсумку, аналіз кризових ситуацій є важливим елементом антикризового управління. Використання методів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та аналізу причинно-наслідкових зв'язків допомагає підприємствам отримати всебічне уявлення про свою ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Застосування цих методів в умовах кризи не лише підвищує ймовірність успішного подолання труднощів, але й створює можливості для відновлення та розвитку підприємства в майбутньому.

Вибір методу аналізу кризових ситуацій є ключовим етапом антикризового управління підприємством. Правильно обраний метод не лише полегшує виявлення та оцінку кризових факторів, але й забезпечує ефективність заходів, які будуть реалізовані внаслідок проведеного аналізу. Важливо враховувати, що вибір методу залежить від багатьох факторів, зокрема специфіки підприємства, типу кризи та наявних ресурсів [29].

По-перше, специфіка підприємства, яка включає його розмір, галузь діяльності, організаційну структуру, а також культуру управління, визначає, які методи будуть найбільш ефективними. Наприклад, великі підприємства з розвинутою структурою управління можуть використовувати складні аналітичні інструменти, тоді як малий бізнес може зосередитися на простих та швидких рішеннях.

По-друге, тип кризи, з якою стикається підприємство, також впливає на вибір методу. Кризи можуть бути фінансовими, операційними, репутаційними або викликаними змінами в законодавстві [30]. Кожен з цих

типів криз вимагає специфічного підходу до аналізу. Наприклад, в умовах фінансової кризи найбільш доцільним може бути фінансовий аналіз, тоді як в репутаційних кризах важливо враховувати соціально-психологічні аспекти.

По-третє, наявні ресурси, включаючи людські, фінансові та інформаційні, впливають на можливість реалізації обраного методу. Наприклад, підприємства з обмеженими ресурсами можуть обрати більш прості та економічні методи аналізу, тоді як ті, що мають достатні фінансові та кадрові можливості, можуть використовувати складні аналітичні інструменти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння критеріїв вибору методів аналізу

Критерії вибору методу	Специфіка підприємства	Тип кризи	Наявні ресурси	Рекомендовані методи
Розмір підприємства	Великі підприємства з розвинутою структурою можуть використовувати складні методи, такі як PESTEL та SWOT.	Фінансова криза може потребувати глибокого аналізу фінансових показників.	Великі підприємства мають ресурси для проведення комплексних досліджень.	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, фінансовий аналіз.
	Малі підприємства зазвичай зосереджуються на простих рішеннях.	Операційні кризи можуть потребувати швидких рішень.	Малі підприємства можуть не мати часу для тривалого аналізу.	SWOT-аналіз, аналіз причинно-наслідкових зв'язків.
Галузь діяльності	Підприємства в технологічних сферах можуть використовувати аналітичні інструменти для оцінки нових технологій.	Технологічні кризи потребують специфічних знань у технологіях.	Технологічні компанії можуть мати ресурси для впровадження нових технологій.	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз.
	Підприємства у сільському господарстві можуть більше зосереджуватись на зовнішніх факторах.	Екологічні кризи можуть потребувати глибокого аналізу законодавства.	Малі агрокомпанії можуть мати обмежені ресурси для аналізу.	PESTEL-аналіз, аналіз причинно-наслідкових зв'язків.
Тип кризи	Фінансові кризи потребують аналізу	Репутаційні кризи можуть	Підприємства з репутаційними	SWOT-аналіз, аналіз

	фінансових звітів і показників.	вимагати соціальних досліджень.	кризами можуть зосередитись на зв'язках з громадськістю.	причинно-наслідкових зв'язків.
	Операційні кризи вимагають швидких змін у виробничих процесах.	Фінансова криза може потребувати радикального зменшення витрат.	Підприємства в кризі можуть обмежити витрати на аналітичні методи.	SWOT-аналіз, фінансовий аналіз.
Наявність ресурсів	Підприємства з великими ресурсами можуть дозволити собі дослідження.	Кризи з великими втратами потребують глибоких фінансових оцінок.	Обмежені ресурси можуть призвести до необхідності використання простих методів.	SWOT-аналіз, прості фінансові показники.
	Наявність аналітичних груп дозволяє використовувати складні методи.	Необхідність в терміновому реагуванні підвищує потребу в простих рішеннях.	Підприємства з малою кількістю аналітиків можуть зіткнутися з труднощами.	Аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

Джерело: сформовано автором за даними [30-33]

Вибір методу аналізу кризових ситуацій є багатограним процесом, що вимагає уважного підходу з урахуванням специфіки підприємства, типу кризи та наявних ресурсів. Усі ці фактори взаємопов'язані і можуть суттєво вплинути на ефективність проведеного аналізу та, як наслідок, на успішність реалізації антикризових заходів. Застосування методів, що відповідають конкретним умовам, може суттєво підвищити шанси підприємства на відновлення.

Особливо важливо, щоб підприємства, стикнувшись з кризовими ситуаціями, не лише поклалися на традиційні методи, а й адаптували свої підходи до нових реалій. Наприклад, у випадку швидких змін у ринковому середовищі підприємствам слід розглядати не лише кількісні, але й якісні показники, які можуть надати цінну інформацію про споживчі тренди.

Крім того, підприємства повинні розвивати внутрішні аналітичні можливості, щоб мати змогу оперативно реагувати на зміни. Це передбачає не лише впровадження нових аналітичних інструментів, але й навчання персоналу для роботи з цими методами. Інвестиції в людський капітал можуть виявитися вирішальними в умовах кризи.

2.2. Інструменти оцінки та моніторингу ефективності антикризових заходів

Ефективність антикризових заходів є ключовим аспектом управління підприємством в умовах кризових ситуацій. Своєчасна оцінка результатів впроваджених заходів дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони, а також адаптувати стратегії в реальному часі для досягнення максимальних результатів. Для цього використовуються різноманітні інструменти оцінки, які можуть бути класифіковані на фінансові показники, ключові показники ефективності (KPIs), а також аналіз витрат і вигод.

Фінансові показники є основними інструментами оцінки ефективності антикризових заходів. Вони дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та його діяльності в умовах кризи. Основні фінансові показники, що використовуються для оцінки, включають [34]:

1. Прибуток та збиток: Аналіз зміни прибутку до і після впровадження антикризових заходів дозволяє оцінити їх ефективність. Підприємства можуть порівнювати операційний прибуток, чистий прибуток і валовий прибуток, щоб визначити, чи вдалося зменшити збитки або повернутися до прибутковості.

2. Рентабельність: Показники рентабельності, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність продажів, є важливими для розуміння того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування прибутку в умовах кризи.

3. Ліквідність: Оцінка ліквідності підприємства, зокрема показники поточної ліквідності та швидкої ліквідності, дозволяє визначити, наскільки підприємство спроможне виконувати свої короткострокові зобов'язання. Це особливо важливо під час кризи, коли ризики неплатоспроможності можуть зростати.

4. Фінансова стійкість: Показники, такі як коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової залежності, допомагають оцінити здатність підприємства витримувати зовнішні шоки, пов'язані з кризою.

Ключові показники ефективності (KPIs) є важливим інструментом для оцінки прогресу в досягненні стратегічних цілей антикризового управління. KPIs можуть варіюватися в залежності від конкретних завдань, але зазвичай включають [35]:

1. Час реагування: Цей показник оцінює, скільки часу потрібно підприємству, щоб відреагувати на кризову ситуацію. Чим коротший час реагування, тим ефективніше підприємство справляється з кризою.

2. Витрати на антикризові заходи: Оцінка витрат, пов'язаних із впровадженням антикризових заходів, дозволяє виявити, наскільки економічно ефективні ці заходи. Це може включати витрати на консультації, впровадження нових технологій, навчання персоналу тощо.

3. Задоволеність клієнтів: Цей показник може оцінюватися за допомогою опитувань або анкет, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективні антикризові заходи в контексті збереження клієнтів та їх лояльності.

4. Зміни в обсягах продажу: Відстеження змін у обсягах продажу до і після впровадження антикризових заходів дозволяє оцінити їх ефективність у залученні нових клієнтів та утриманні існуючих.

Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) є ще одним важливим інструментом оцінки ефективності антикризових заходів. Цей метод дозволяє систематично порівнювати витрати, пов'язані з реалізацією антикризових заходів, з вигодами, які підприємство отримує в результаті їх впровадження. Основні етапи цього аналізу включають [36]:

1. Ідентифікація витрат: Всі витрати, пов'язані з антикризовими заходами, мають бути чітко визначені. Це може включати як прямі витрати (наприклад, на консультаційні послуги), так і непрямі витрати (втрати від зниження виробничих потужностей).

2. Оцінка вигод: Необхідно оцінити всі вигоди, які підприємство отримує від впровадження антикризових заходів. Це можуть бути як короткострокові вигоди (зменшення витрат, зростання обсягу продажу), так і довгострокові вигоди (покращення репутації, зміцнення позицій на ринку).

3. Порівняння витрат та вигод: Після визначення всіх витрат і вигод, підприємство повинно порівняти їх, щоб зрозуміти, чи перевищують вигоди витрати. Якщо вигоди перевищують витрати, антикризові заходи вважаються економічно обґрунтованими.

4. Визначення рентабельності інвестицій: Розрахунок показника рентабельності інвестицій (ROI) дозволяє підприємству оцінити, наскільки ефективно було використано кошти на антикризові заходи.

Оцінка антикризових заходів не є одноразовою подією, а повинна стати невід'ємною частиною управлінського процесу. Вона повинна здійснюватись на всіх етапах реалізації антикризових заходів, починаючи з початкового планування та закінчуючи моніторингом і корекцією впроваджених заходів. Це дозволяє не лише виявити слабкі місця, але й своєчасно коригувати стратегії для підвищення їх ефективності.

Також важливо враховувати, що оцінка антикризових заходів повинна проводитися з урахуванням специфіки підприємства та ринкової ситуації. Наприклад, підприємства, що працюють у динамічно змінних ринкових умовах, повинні мати можливість швидко адаптувати свої антикризові стратегії, використовуючи сучасні аналітичні інструменти.

Узагальнюючи, оцінка ефективності антикризових заходів є складним і багатогранним процесом, що вимагає використання різноманітних інструментів і підходів. Фінансові показники, KPIs і аналіз витрат та вигод надають підприємствам можливість отримати комплексну картину

результативності антикризового управління. Вони дозволяють не лише вимірювати результати, але й виявляти можливості для вдосконалення антикризових стратегій у майбутньому.

Успішна реалізація антикризових заходів вимагає від підприємств не лише чіткої оцінки їх ефективності, але й готовності адаптуватись до нових умов. Тому підприємства, які прагнуть досягти успіху в умовах криз, повинні розвивати свої аналітичні можливості, впроваджувати сучасні методи оцінки та зберігати гнучкість у прийнятті рішень. Це дозволить їм не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішими та більш конкурентоспроможними.

Моніторинг ситуації є невід'ємною складовою антикризового управління, оскільки він забезпечує постійний контроль над розвитком подій та реакцією підприємства на зміну умов [37]. У часи кризи, коли обставини можуть швидко змінюватися, важливо мати ефективні інструменти моніторингу, які дозволяють своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність впроваджених заходів і адаптувати стратегії відповідно до нових викликів.

Основні інструменти моніторингу, які підприємства можуть використовувати під час кризи, включають дашборди, звіти, регулярні перевірки та аналітичні платформи. Ці інструменти надають інформацію про ключові показники діяльності підприємства (KPIs), дозволяють візуалізувати дані, швидко виявляти відхилення від нормальних показників і робити обґрунтовані рішення на основі зібраних даних.

Постійний моніторинг є критично важливим під час кризових ситуацій з кількох причин. По-перше, він дозволяє виявляти зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, які можуть вплинути на його стабільність і рентабельність. По-друге, регулярне оновлення інформації про стан справ в компанії дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики, виявляти слабкі місця в стратегії антикризового управління та коригувати дії. По-третє, постійний моніторинг забезпечує прозорість управлінських рішень,

що важливо для підтримки довіри з боку співробітників, інвесторів і партнерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інструменти моніторингу

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
Дашборди	Інтерактивні візуалізації даних, які надають огляд ключових показників діяльності.	- Швидкий доступ до актуальної інформації - Можливість моніторингу в реальному часі	- Може вимагати значних ресурсів для налаштування і підтримки
Звіти	Регулярні документи, що містять аналіз показників і рекомендації щодо корекції дій.	- Систематизація інформації - Поглиблений аналіз даних	- Може бути трудомістким у підготовці - Можливе застарівання даних
Регулярні перевірки	Проведення перевірок, щоб оцінити ефективність антикризових заходів.	- Дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях - Підвищує відповідальність у команді	- Вимагає ресурсів і часу для проведення перевірок
Аналітичні платформи	Використання програмного забезпечення для глибокого аналізу даних і моделювання.	- Потужні можливості для аналізу та прогнозування - Інтеграція з іншими системами	- Може бути дорогим - Вимагає спеціалізованих знань для роботи з платформою

Джерело: сформовано автором за даними [38-40]

Моніторинг ситуації в антикризовому управлінні є ключовим компонентом, що забезпечує стійкість і адаптивність підприємства. Використання дашбордів, звітів, регулярних перевірок та аналітичних платформ дозволяє підприємствам ефективно контролювати свою діяльність і швидко реагувати на зміну умов. Кожен з цих інструментів має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при виборі оптимального підходу до моніторингу.

Постійний моніторинг не лише допомагає виявляти проблеми, але й підвищує загальну ефективність управлінських рішень. Оскільки криза може

призвести до значних втрат, своєчасний доступ до даних і можливість оперативного реагування можуть виявитися критично важливими для збереження бізнесу. Також важливо, щоб підприємства не лише впроваджували моніторингові інструменти, але й створювали культуру, в якій дані стають основою для прийняття рішень на всіх рівнях.

У перспективі, підприємства повинні постійно інвестувати в розвиток своїх аналітичних можливостей, щоб бути готовими до майбутніх викликів. Паралельно, варто звернути увагу на підвищення кваліфікації персоналу, що працює з аналітичними інструментами. В умовах невизначеності, що супроводжує кризу, це дозволить підприємствам не лише вижити, але й знайти нові можливості для розвитку.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НІБУЛОН"

3.1. Загальна характеристика ТОВ "НІБУЛОН"

ТОВ "НІБУЛОН" – українська аграрна компанія, яка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки не лише України, а й на міжнародній арені. Її діяльність спрямована на підтримку глобального економічного добробуту через забезпечення стабільного постачання зернових культур. Компанія підтримує продовольчу безпеку понад трьох тисяч українських фермерів, забезпечуючи роботу для тисяч працівників і співпрацюючи з орендодавцями земельних паїв. З 2008 року "НІБУЛОН" бере активну участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН, де є єдиною українською компанією, акредитованою для постачання продовольства в різні країни, включаючи Бангладеш, Ефіопію, Кенію, Мавританію та Ємен [41].

Основою філософії "НІБУЛОНУ" є ідея, що Україна має можливості годувати світ, ставши екосистемою сталого агровиробництва, яка підтримує національні та глобальні зусилля у сфері продовольчої безпеки. Компанія прагне створювати умови для сталого розвитку сільського господарства, встановлюючи високі стандарти в екологічній та соціальній сферах. Її діяльність спрямована на впровадження сучасних практик у сільськогосподарському виробництві, які дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, підтримуючи добробут усіх учасників агроєкосистеми.

Однією з основних цінностей компанії є сталість, тобто відповідальне ставлення до забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. "НІБУЛОН" усвідомлює свою важливу роль у розвитку цього сектору та впроваджує практики, що підвищують стандарти ведення бізнесу як всередині компанії, так і поза її межами. Ці практики включають розвиток

екологічно відповідального агровиробництва, підтримку інновацій та дотримання високих стандартів соціальної відповідальності.

Ефективність є наступною важливою складовою філософії "НІБУЛОНУ". Компанія спрямовує зусилля на досягнення результатів, де кожен працівник усвідомлює свій внесок у реалізацію глобальної місії компанії. Завдяки прозорості у веденні бізнесу "НІБУЛОН" підтримує відкриту комунікацію та дотримується принципів чесності й етичності, які були закладені засновником компанії Олексієм Вадатурським. Прозорість є фундаментом взаємної довіри та дозволяє компанії стабільно функціонувати навіть у складних обставинах.

Історія компанії почалася у 1991 році, коли Олексій Вадатурський заснував "НІБУЛОН" у Миколаєві, Україна. За понад три десятиліття діяльності компанія створила велику мережу логістичних об'єктів, включаючи зерносклади, перевантажувальні термінали та власний річково-морський флот. Ця інфраструктура дозволяє компанії ефективно транспортувати продукцію, використовуючи авто- та залізничний транспорт, а також власні річкові та морські судна, що дає змогу бути ближче до фермерів і ринків збуту.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну компанія зазнала значних втрат – до 68% активів, однак продовжила свою діяльність. З 2022 року новим генеральним директором "НІБУЛОНУ" став Андрій Вадатурський, який узяв на себе відповідальність за керівництво компанією в умовах воєнного часу. Продовжуючи справу свого батька, він зберігає високі стандарти ведення бізнесу, забезпечуючи подальший розвиток компанії та її здатність підтримувати світову продовольчу безпеку [41].

"НІБУЛОН" активно підтримує ідею відповідального бізнесу, що базується на етичних стандартах, відкритості та соціальній відповідальності. Компанія прагне забезпечити дотримання цих принципів не лише власними працівниками, а й діловими партнерами, що включають постачальників, підрядників і консультантів. Таким чином, "НІБУЛОН" підтримує свою

репутацію як надійного партнера, який здійснює свою місію в інтересах як національного, так і міжнародного суспільства.

Завдяки впровадженню передових технологій, інноваційних підходів і відповідальному ставленню до ведення бізнесу, компанія сприяє розвитку агропромислового сектору України, залишаючись одним з провідних експортних підприємств країни. "НІБУЛОН" є прикладом стійкості та прогресу, демонструючи, як принципи відповідального бізнесу та прагнення до сталості можуть стати основою для успішного розвитку компанії в умовах сучасних викликів.

Компанія дотримується високих стандартів у соціальній відповідальності та сталому розвитку, зосереджуючи зусилля на покращенні умов для розвитку українського аграрного ринку та підвищенні національної продовольчої безпеки. Завдяки багатогалузевій діяльності й інтегрованим логістиці "НІБУЛОН" відіграє важливу роль у розвитку агропромислового комплексу країни та активно впроваджує інноваційні підходи в аграрному секторі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Організаційно-економічна характеристика ТОВ СП "НІБУЛОН"

Параметр	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО НІБУЛОН
Скорочена назва	ТОВ СП "НІБУЛОН"
Код ЄДРПОУ	14291113
Дата реєстрації	31.01.2003
Термін діяльності (на 14.11.2024)	21 рік 9 місяців
Уповноважена особа	Вадатурський Андрій Олексійович
Розмір статутного капіталу	700 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Інші види діяльності	Вирощування зернових, розведення худоби, будівництво суден і плавучих конструкцій, технічне обслуговування і ремонт техніки, послуги з транспорту, складське господарство, надання професійної освіти, загальна медична практика та ін.

Джерело: сформовано автором за даними [42]

Компанія "НІБУЛОН" демонструє високу організаційну стабільність і широкий спектр діяльності, що забезпечує їй лідируючі позиції на українському ринку агропродукції. Розвиток логістичних потужностей, включаючи власний флот і термінальну інфраструктуру, дозволяє компанії значно скоротити витрати на транспортування і підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку. Завдяки великому досвіду і впровадженню інноваційних рішень у сфері агробізнесу, компанія має можливість ефективно управляти своїми ресурсами, реагуючи на виклики сучасного ринку.

Важливим аспектом діяльності компанії є її соціальна відповідальність і фокус на сталі виробництво, що сприяє формуванню позитивного іміджу на міжнародній арені. Високі стандарти ведення бізнесу, закладені засновником компанії, допомагають "НІБУЛОНУ" зберігати довіру з боку партнерів, держави та суспільства. Компанія також значно впливає на економічний розвиток регіонів, в яких вона працює, створюючи нові робочі місця і підтримуючи місцеву інфраструктуру.

Загалом, ТОВ СП "НІБУЛОН" є не тільки економічно успішним, але й соціально відповідальним підприємством, яке відіграє вагомую роль у забезпеченні продовольчої безпеки як України, так і інших країн світу.

3.2. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів кризи на діяльність ТОВ "НІБУЛОН"

Аналіз активів підприємства за період з 2021 по 2023 рік є важливим етапом для оцінки його фінансової стійкості та здатності до розвитку в умовах змінного економічного середовища. Вивчення структури активів дає змогу не лише оцінити їх загальний обсяг, але й зрозуміти, як змінюється їх склад протягом досліджуваного періоду. Це дозволяє виявити тенденції щодо

використання різних типів активів, таких як нематеріальні активи, основні засоби, дебіторська заборгованість тощо, а також оцінити, чи оптимально вони використовуються для забезпечення стабільності і рентабельності підприємства.

Оцінка змін у складі активів має ключове значення для виявлення потенційних ризиків та можливостей для покращення фінансових показників. Наприклад, зростання або скорочення основних засобів може вказувати на інвестиційні рішення, що мали місце в компанії, або на зміни в ефективності використання цих ресурсів. Зміни в обсягах дебіторської заборгованості та запасів можуть свідчити про зміни в стратегії продажу або виробничих процесах, що можуть мати суттєвий вплив на грошові потоки підприємства.

Дослідження активів також є важливим для розуміння впливу зовнішніх факторів, таких як економічні кризові явища, зміни в попиті на продукцію чи послуги, або ж нові регуляторні вимоги. Тому детальний аналіз цих показників дозволяє не лише оцінити фінансові результати минулого періоду, а й прогнозувати подальші напрямки розвитку підприємства, що є невід'ємною частиною стратегічного управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз активів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 року, тис. грн	На кінець 2022 року, тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн	Темп приросту 2023 від 2021, %
Нематеріальні активи	19206	27327	30561	59,12%
Незавершені капітальні інвестиції	523525	743185	294126	-43,82%
Основні засоби	23198731	19981423	17465626	-24,71%
Довгострокові біологічні активи	41727	54436	74852	79,39%
Інші необоротні активи	613346	455414	6218	-98,99%
Усього за розділом I	24412881	21278042	18501490	-24,21%
Запаси	9830577	4890053	4682881	-52,36%
Виробничі запаси	125037	11356	147132	17,67%
Незавершене виробництво	154134	134171	180388	17,03%
Готова продукція	1124987	1003347	812976	-27,73%
Товари	8426419	3638975	3542385	-57,96%
Поточні біологічні активи	496563	595871	307353	-38,10%

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1757145	108188	101583	-94,22%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	53301	91081	58035	8,88%
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1345908	809291	50708	-96,23%
Інша поточна дебіторська заборгованість	297	13983	4377	1373,74%
Грошові кошти та їх еквіваленти	23762	241727	1267646	5234,76%
Інші оборотні активи	100857	107217	204217	102,48%
Усього за розділом II	13649284	6863700	7140857	-47,68%
Баланс	38062165	28141742	25642347	-32,63%

Джерело: сформовано автором за даними [43-45]

Результати аналізу активів підприємства за період 2021-2023 років свідчать про суттєві зміни у структурі та обсягах активів, що можуть мати значний вплив на фінансові показники та подальшу стратегію розвитку компанії. За три роки спостерігається загальний спад у вартості активів, зокрема зменшення загального балансу на 32,63%, що може свідчити про консолідацію ресурсів або коригування активів у відповідь на змінювані зовнішні та внутрішні економічні умови.

Значний приріст спостерігається по нематеріальних активах, що збільшились на 59,12%. Це може бути наслідком інвестицій у патенти, бренди, програмне забезпечення чи інші нематеріальні ресурси, які забезпечують компанії конкурентні переваги. Зростання вартості нематеріальних активів може вказувати на орієнтацію на інновації, цифровізацію чи зростання вартості інтелектуальної власності. Проте цей аспект потребує подальшого розгляду для точного визначення напрямків інвестицій.

Однак, на фоні загального зростання вартості нематеріальних активів, інші елементи активів демонструють значне скорочення. Найбільше зменшення відбулося у категорії "Основні засоби", яка знизилась на 24,71%. Це може бути результатом амортизації, виведення з експлуатації застарілих або малоефективних активів, або ж стратегічних рішень про оптимізацію

виробничих потужностей. Така зміна свідчить про можливе скорочення масштабів виробництва або переналаштування на більш ефективне використання ресурсів.

Зниження вартості незавершених капітальних інвестицій на 43,82% також може вказувати на затримки у реалізації інвестиційних проєктів або коригування в розподілі капіталу внаслідок зміни стратегії. Це зменшення може бути спричинене перерозподілом інвестицій або зменшенням фінансування нових проєктів через фінансові труднощі або зміни на ринку.

Ще однією значною зміною є зменшення вартості товарних запасів на 57,96%. Це може бути наслідком зменшення обсягів виробництва або збуту продукції, що може бути пов'язано з кризовими економічними умовами або зменшенням попиту на продукцію. Скорочення товарних запасів також може свідчити про оптимізацію обігових коштів, коли компанія знижує запаси для поліпшення ліквідності або скорочує витрати на зберігання.

Дебіторська заборгованість за продукцію та послуги знизилась на 94,22%, що може бути результатом жорсткішої політики щодо платежів та намагання зменшити ризики неплатежів. Проте це також може вказувати на проблеми з оплатою з боку клієнтів або зміну умов роботи з дебіторами. Водночас, значне зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами на 8,88% може вказувати на зростання попередніх оплат, що може бути позитивним фактором для покращення грошових потоків підприємства.

Особливо значним є зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 5234,76%. Це може бути результатом збільшення грошових надходжень або оптимізації фінансування, що дозволило компанії значно поліпшити свою ліквідність. Водночас, зростання інших оборотних активів на 102,48% може свідчити про зміщення у використанні активів в сторону більш ліквідних форм, таких як депозити чи інші фінансові інструменти.

Загалом, зміни в структурі активів компанії на період 2021-2023 років свідчать про комплексні економічні трансформації, спричинені як внутрішніми факторами (оптимізація витрат, переорієнтація на більш

ефективне використання ресурсів), так і зовнішніми викликами (криза, зміни на ринку). Зниження вартості основних активів та товарних запасів може бути сигналом про скорочення обсягів діяльності або кризові явища, в той час як зростання грошових коштів та нематеріальних активів свідчить про стратегічні кроки щодо підвищення ліквідності та інвестування в інновації.

Аналіз пасивів підприємства за період з 2021 по 2023 роки є важливим етапом у вивченні його фінансової стійкості та платоспроможності. Пасиви підприємства визначають джерела фінансування його активів і є ключовими для оцінки фінансової структури компанії, зокрема співвідношення власного і залученого капіталу, а також рівня боргових зобов'язань. Вивчення змін у складі та структурі пасивів дозволяє з'ясувати, як підприємство здійснює фінансування своєї діяльності, наскільки ефективно воно використовує зовнішні ресурси та в якому стані перебуває його фінансова незалежність.

Таке дослідження має велике значення для визначення потенційних фінансових ризиків і можливих загроз для стабільності підприємства. В умовах змінного економічного середовища, де кожен рік може приносити нові виклики для бізнесу, важливо проаналізувати, як компанія реагує на зміни в структурі капіталу та зобов'язань. Оцінка пасивів допомагає виявити залежність підприємства від позикових коштів і вчасно вжити заходів для оптимізації фінансової стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз пасивів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 року, тис. грн	На кінець 2022 року, тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн	Темп приросту 2023 від 2021, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	19	19	700	3584,21%
Капітал у дооцінках	9870426	8386103	7580038	-23,20%
Резервний капітал	5	5	5	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3679924	-5158332	-5964627	-262,09%
Усього за розділом I	13550374	3227795	1616116	-88,07%
Відстрочені податкові зобов'язання	2185031	1642363	1074545	-50,82%
Довгострокові кредити банків	2253725	0	0	-100,00%

Інші довгострокові зобов'язання	642493	580278	755594	17,60%
Усього за розділом II	5081249	2222641	1830139	-63,98%
Короткострокові кредити банків	10049121	16429728	17845535	77,58%
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1208751	896668	559859	-53,68%
розрахунками з бюджетом	38340	16112	10194	-73,41%
розрахунками зі страхування	8745	7355	6546	-25,15%
розрахунками з оплати праці	35643	33823	30113	-15,51%
за одержаними авансами	7703892	4683766	2758550	-64,19%
за розрахунками з учасниками	20107	19447	14314	-28,81%
Інші поточні зобов'язання	242001	337839	716128	195,92%
Усього за розділом III	19430542	22691306	22196092	14,23%
Баланс	38062165	28141742	25642347	-32,63%

Джерело: сформовано автором за даними [43-45]

Аналіз пасивів підприємства за період з 2021 по 2023 роки показав значні зміни у фінансовій структурі компанії, що свідчить про якість управління та реакцію на зміни в економічних умовах. Одним із найбільш помітних моментів є значний приріст зареєстрованого капіталу, який у 2023 році зріс на 3584,21%. Це свідчить про залучення додаткових коштів або внески учасників у капітал компанії, що може бути реакцією на необхідність забезпечення фінансової стабільності та покриття збитків, зокрема у випадку з нерозподіленим прибутком.

Значне зниження капіталу в дооцінках на 23,20% у 2023 році може бути результатом коригування оцінки активів підприємства, зокрема на фоні можливих економічних труднощів або змін на ринку. Це зменшення є ознакою певної девальвації активів або переоцінки їх вартості, що може вплинути на фінансові показники та загальну стабільність компанії.

Нерозподілений прибуток, або непокритий збиток, суттєво зріс у негативному напрямку, низившись на 262,09%. У 2021 році компанія мала нерозподілений прибуток у розмірі 3,68 млрд грн, а вже в 2022-2023 роках цей показник став від'ємним, що вказує на серйозні фінансові втрати підприємства. Це може бути наслідком зниження доходів, збільшення витрат або значних збитків від операційної діяльності.

Сукупна сума пасивів за розділом I (власний капітал) зменшилась на 88,07%, що може свідчити про значне погіршення фінансової незалежності підприємства, а також про вплив вищезгаданих факторів на власний капітал. Це є тривожним сигналом, який вимагає уваги до ефективності управлінської стратегії компанії, особливо в частині залучення додаткових фінансів та оптимізації витрат.

Суттєве зниження відстрочених податкових зобов'язань на 50,82% вказує на те, що компанія, ймовірно, зробила коригування у своїй податковій політиці або провела реорганізацію фінансових зобов'язань. Цей крок може бути частиною стратегії з покращення платіжної дисципліни та зниження фінансового навантаження.

Динаміка короткострокових зобов'язань продовжує зростати, зокрема кредити банків збільшились на 77,58% в 2023 році. Це вказує на залежність підприємства від позикових коштів для забезпечення поточної діяльності, що збільшує фінансові ризики, особливо в умовах зменшення ліквідних активів та можливих коливань на ринку.

Загальний обсяг поточної кредиторської заборгованості та розрахунків із постачальниками, а також з іншими контрагентами, зменшився, що може свідчити про стабілізацію зобов'язань підприємства або зниження обсягів операцій. Найбільше скорочення спостерігається в категорії за одержаними авансами (-64,19%), що також може свідчити про зниження обсягів продажу або зміну умов співпраці з контрагентами.

Зростання інших поточних зобов'язань на 195,92% у 2023 році потребує детальнішого аналізу, оскільки це може бути результатом змін в обсягах фінансових зобов'язань або виникнення нових зобов'язань, що не були враховані в попередні роки. Цей фактор може свідчити про підвищення ризику для підприємства, пов'язаного з обслуговуванням короткострокових зобов'язань.

Загальний темп приросту балансу підприємства за три роки склав - 32,63%, що свідчить про значне скорочення активів та пасивів компанії. Це

може бути наслідком фінансових труднощів, зменшення обсягів операцій або змін на ринку, які не були враховані при формуванні стратегії підприємства. Оцінка цієї тенденції вимагає уваги до фінансового здоров'я компанії та її здатності адаптуватися до нових економічних умов.

Аналіз фінансових результатів підприємства за період з 2021 по 2023 роки є важливим етапом для оцінки ефективності його господарської діяльності та здатності реагувати на зміни економічного середовища. Дослідження фінансових результатів дозволяє не лише виявити поточні тенденції в операційній діяльності компанії, але й оцінити її здатність генерувати прибуток, оптимізувати витрати та управляти фінансовими потоками в умовах непередбачуваних змін на ринку.

У рамках цього аналізу особливу увагу заслуговує динаміка доходів, витрат і прибутків підприємства, оскільки ці показники прямо впливають на фінансову стійкість компанії, її ліквідність і перспективи розвитку. Аналізуючи фінансові результати за кілька років, можна оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, стратегію розвитку та адаптацію до змін в зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити потенційні слабкі місця в управлінні компанією та запропонувати напрямки для її подальшого покращення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	За 2021 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	Темп приросту 2023 від 2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40606579	15181308	22901411	-43,60%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39107025	17445051	19473721	-50,20%
Валовий прибуток	1499554	0	3427690	128,58%
Валовий збиток	0	2263743	0	-
Інші операційні доходи	1089595	262419	519765	-52,30%
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	982661	0	0	-100,00%

Адміністративні витрати	214998	194730	439914	104,61%
Витрати на збут	543697	668427	694420	27,72%
Інші операційні витрати	60723	1708552	2471377	3969,92%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1769731	0	341744	-80,69%
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	4573033	0	-
Інші фінансові доходи	238	25	22935	9536,55%
Інші доходи	381018	91	363	-99,90%
Фінансові витрати	746299	998882	1396692	87,15%
Інші витрати	6127	4087001	662467	10712,26%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1398561	0	0	-100,00%
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	9658800	1694117	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-111523	310480	480327	-530,70%
Чистий фінансовий результат: прибуток	1287038	0	0	-100,00%
Чистий фінансовий результат: збиток	0	9348320	1213790	-

Джерело: сформовано автором за даними [43-45]

Аналіз фінансових результатів підприємства за період 2021-2023 років показує значні зміни, що свідчать про складні економічні умови та вплив різних факторів на діяльність компанії. Зниження чистого доходу від реалізації продукції на 43,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком є однією з основних причин скорочення фінансових результатів. Це може бути наслідком зменшення попиту на продукцію або послуги підприємства, підвищення конкуренції на ринку або внутрішніх організаційних проблем.

Скорочення собівартості реалізованої продукції на 50,2% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком є позитивним фактором, оскільки вказує на певну оптимізацію витрат, проте такий результат не зміг повністю компенсувати зниження доходів. Підприємство зазнало валового збитку в 2022 році на суму 2,26 млрд грн, що свідчить про невдалі спроби скорочення витрат або недостатню ефективність в управлінні операційною діяльністю.

Однак на фоні цих труднощів спостерігається суттєвий ріст валового прибутку у 2023 році (128,6%), що становить 3,43 млрд грн. Це свідчить про успішні заходи по відновленню ефективності виробництва та скорочення

збитків на рівні виробничої діяльності. Інші операційні доходи також зазнали зниження на 52,3%, що може вказувати на зменшення допоміжних або нетипових джерел доходу для підприємства.

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції був відсутній у 2022 та 2023 роках, що надає підстави для висновку про зміни у структурі активів підприємства або про припинення специфічних видів діяльності, які раніше приносили додаткові доходи. Витрати на збут і адміністративні витрати у 2023 році зросли на 27,7% та 104,6% відповідно, що може бути пов'язано з підвищенням операційних витрат, зокрема внаслідок інфляційних процесів або необхідності інвестицій в підтримку операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 році продовжив знижуватись на 80,7% порівняно з 2021 роком, досягнувши лише 341,74 млн грн, що вказує на низьку рентабельність бізнесу та проблеми з фінансовим управлінням. Водночас значне збільшення інших фінансових витрат (87,2%) вказує на високий рівень фінансових зобов'язань та витрат, пов'язаних з кредитними ресурсами, що може свідчити про певні труднощі з ліквідністю та залученням капіталу.

Загалом, фінансовий результат до оподаткування у 2023 році став негативним, що підтверджує значні збитки підприємства. Чистий фінансовий результат також був від'ємним в обидва роки після 2021-го, що підкреслює серйозні проблеми у загальному фінансовому управлінні та наявність суттєвих ризиків для стабільності компанії. Зниження чистого фінансового результату на 100% у 2023 році порівняно з попереднім роком ще раз підтверджує необхідність вжиття радикальних заходів щодо реструктуризації боргів та перегляду фінансової стратегії підприємства.

Аналіз елементів операційних витрат є важливою складовою фінансового аналізу, оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та виявити потенційні проблеми в його діяльності. Витрати підприємства на виробничу діяльність, адміністративні

та збутові витрати значною мірою впливають на його фінансові результати, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку. Дослідження цих витрат протягом періоду 2021-2023 років дозволяє не лише простежити динаміку змін, а й виявити фактори, що спричинили ці коливання.

Вивчення операційних витрат необхідне для розуміння, як змінюються витратні статті підприємства в контексті зовнішніх та внутрішніх економічних умов. Наприклад, зміни в адміністративних або збутових витратах можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як інфляція, зміни в управлінських структурах або коригування в політиці ціноутворення. Оцінка операційних витрат дозволяє зрозуміти, чи ефективно підприємство використовує свої ресурси для підтримки операційної діяльності, а також чи є потенціал для оптимізації витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	За 2021 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	Темп приросту 2023 від 2021, %
Матеріальні затрати	968 450	468 157	821 499	-15,17%
Витрати на оплату праці	1 234 214	646 083	1 111 679	-9,93%
Відрахування на соціальні заходи	268 972	173 499	212 663	-20,93%
Амортизація	1 390 436	1 072 333	1 274 516	-8,34%
Інші операційні витрати	1 263 920	16 332 502	20 048 292	1486,20%
Разом	5 125 992	18 692 574	23 468 649	357,84%

Джерело: сформовано автором за даними [43-45]

Аналіз операційних витрат підприємства за період 2021-2023 років виявляє значні коливання в різних елементах витрат. Одним із найбільш помітних змін є зростання загальної суми операційних витрат, що збільшилася на 357,84% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Основним чинником такого зростання є стрімке збільшення "Інших операційних витрат", які вирости на 1486,20%, досягнувши величини 20 048 292 тис. грн у 2023 році порівняно з 1 263 920 тис. грн у 2021 році. Це вказує на можливу

наявність надзвичайних або одноразових витрат, що можуть бути пов'язані з реструктуризацією підприємства, ліквідацією активів, великими штрафами чи компенсаціями, або іншими фактори, що не мають постійного характеру.

Інші елементи витрат показали більш стабільну, хоча й знижену динаміку. Матеріальні затрати знизилися на 15,17%, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або зменшення обсягів виробництва, що могло бути викликано економічною нестабільністю або адаптацією до нових ринкових умов. Витрати на оплату праці також зменшилися на 9,93%, що може свідчити про скорочення чисельності працівників або зменшення заробітних плат у результаті реструктуризації або змін у бізнес-моделі підприємства. Відрахування на соціальні заходи знизилися на 20,93%, що є відображенням зменшення витрат на соціальні гарантії, можливо через зменшення персоналу або коригування умов праці.

Амортизаційні витрати, які є важливим елементом витрат для підприємства з великим обсягом основних засобів, зменшилися на 8,34%, що може бути пов'язано з виведенням з експлуатації старих активів або зменшенням обсягу нових інвестицій у матеріально-технічну базу підприємства. Зниження амортизаційних витрат може вказувати на наявність деяких фінансових труднощів або тимчасовий період сповільненого розвитку.

Таким чином, зростання загальних витрат, зокрема в частині "Інших операційних витрат", є тривожним сигналом для підприємства, що потребує детального розслідування. Зниження ж витрат на оплату праці, соціальні заходи та матеріальні затрати свідчить про спроби підприємства оптимізувати витрати в умовах економічної нестабільності та адаптації до нових умов.

Аналіз кількості працівників підприємства за період 2021-2023 років є важливим елементом вивчення динаміки кадрових ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації. Кількість працівників є показником, який відображає не лише

масштаб діяльності підприємства, але й рівень його адаптації до змін на ринку праці, економічних та технологічних умов. Зміни у чисельності персоналу можуть свідчити про внутрішні перетворення, оптимізацію структури, зниження чи збільшення обсягів виробництва, а також про стратегію управління трудовими ресурсами в умовах зовнішніх економічних факторів.

Вивчення цього показника має велике значення для аналізу ефективності управлінських рішень, особливо в контексті економічної стабільності та адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Зменшення чи збільшення кількості працівників може свідчити про наявність певних стратегічних змін на підприємстві, таких як автоматизація, скорочення витрат, реструктуризація або розширення діяльності. Це дослідження дає можливість оцінити, як кадрові рішення впливають на продуктивність, витрати на оплату праці та інші фінансові показники підприємства, що є важливим аспектом для ухвалення стратегічних управлінських рішень (рис. 3.2).

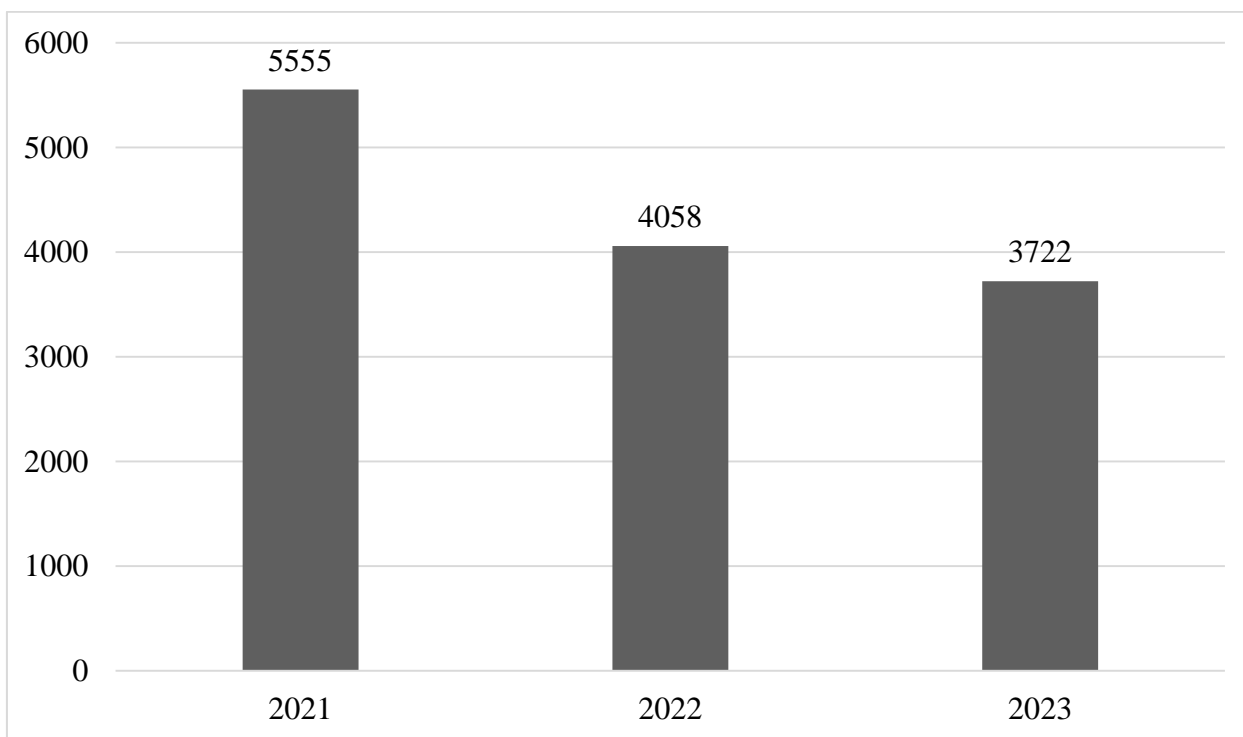


Рис. 3.2. Динаміка кількості працівників підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [43-45]

Аналіз зміни кількості працівників підприємства за період з 2021 по 2023 рік вказує на значне скорочення чисельності персоналу. З 2021 року, коли на підприємстві працювало 5555 осіб, кількість працівників зменшилася до 4058 у 2022 році, а до 2023 року знизилась ще більше — до 3722 осіб. Це скорочення є досить суттєвим і складає близько 33% за три роки.

Таке зменшення чисельності працівників може бути пов'язане з кількома факторами. По-перше, це може свідчити про оптимізацію процесів та автоматизацію виробництва, що дозволяє знизити потребу в людському ресурсі. По-друге, скорочення кількості працівників може бути результатом економічних труднощів або реструктуризації компанії, спрямованої на скорочення витрат. Крім того, зменшення чисельності персоналу може бути реакцією на зменшення обсягів виробництва чи продажів, що також відобразилось на потребі в кадрах.

Зниження кількості працівників може мати різноманітні наслідки для підприємства. Якщо скорочення було результатом ефективної оптимізації, то це може призвести до покращення продуктивності праці та зниження операційних витрат. Однак якщо зменшення персоналу мало місце через економічні труднощі, це може вказувати на нестабільність та потребу у вжитті додаткових заходів для стабілізації фінансового становища підприємства.

3.3. Оцінка результативності заходів антикризового управління в ТОВ "НІБУЛОН"

Аналіз фінансових показників рентабельності та ефективності є важливим етапом в оцінці фінансового стану підприємства, оскільки ці показники відображають здатність компанії генерувати прибуток з урахуванням різних аспектів її діяльності. Вивчення рентабельності дозволяє зрозуміти, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для

досягнення фінансових результатів. У цьому контексті важливо розглядати такі показники, як рентабельність валового прибутку, операційної діяльності, продажу, активів та власного капіталу, оскільки вони дають змогу оцінити не лише прибутковість, а й ефективність управлінських рішень на різних етапах діяльності компанії.

Рентабельність валового прибутку дає уявлення про здатність підприємства генерувати прибуток після вирахування прямої собівартості товарів і послуг. Оцінка рентабельності операційної діяльності дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно організовані основні операційні процеси, враховуючи всі витрати, пов'язані з діяльністю підприємства. Рентабельність продажу дає оцінку того, яку частину доходу підприємство отримує безпосередньо від продажу продукції або послуг, а рентабельність активів та власного капіталу допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються активи та капітал компанії для генерування прибутку.

Дослідження цих фінансових показників дозволяє сформулювати об'єктивну картину щодо ефективності управління підприємством, виявити можливі проблеми, що можуть впливати на фінансові результати, та знайти шляхи їх покращення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз фінансових показників рентабельності та ефективності підприємства за 2021-2023 рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту 2023 від 2021, %
Рентабельність валового прибутку (%)	3,69%	0,00%	14,97%	305,69%
Рентабельність операційної діяльності (%)	4,36%	0,00%	1,49%	-65,83%
Рентабельність продажу (%)	3,17%	0,00%	0,00%	-100,00%
Рентабельність активів (%)	3,38%	0,00%	1,33%	-60,65%
Рентабельність власного капіталу (%)	9,50%	0,00%	21,15%	122,63%

Джерело: розраховано автором

Аналіз рентабельності за період 2021-2023 років для ТОВ "НІБУЛОН" свідчить про суттєві коливання показників, що можуть бути наслідком антикризових заходів, які мали на меті стабілізацію фінансового становища компанії.

Рентабельність валового прибутку продемонструвала значне зростання з 3,69% у 2021 році до 14,97% у 2023 році, що відповідає приросту на 305,69%. Такий результат можна пояснити ефективними заходами щодо оптимізації собівартості продукції або зростанням обсягів реалізації продукції з вищою маржею. Це свідчить про позитивний ефект від антикризових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і зменшення витрат.

У той же час, рентабельність операційної діяльності знизилась з 4,36% у 2021 році до 1,49% у 2023 році, що є значним падінням на 65,83%. Це свідчить про те, що незважаючи на позитивну динаміку валового прибутку, операційна діяльність підприємства стала менш прибутковою. Можливо, це обумовлено додатковими витратами, пов'язаними з кризовими умовами, такими як зростання адміністративних та збутових витрат, що не були повністю компенсовані зростанням доходів від основної діяльності.

Рентабельність продажу продовжила негативну тенденцію, опустившись з 3,17% у 2021 році до 0% у 2022-2023 роках, що свідчить про відсутність прибутковості від реалізації товарів та послуг у ці два роки. Це може бути наслідком зниження обсягів продажів, зростання витрат на збут, або ж зменшення маржі через підвищення конкурентної боротьби та зростання вартості ресурсів.

Рентабельність активів також знизилась з 3,38% у 2021 році до 1,33% у 2023 році, що є зниженням на 60,65%. Це вказує на зменшення ефективності використання активів, що могло бути викликано зменшенням обсягів виробництва, затримкою в реалізації інвестиційних проектів або відсутністю значних інвестицій в оновлення активів.

Натомість рентабельність власного капіталу продемонструвала найкращі результати серед усіх показників, зросла з 9,50% у 2021 році до 21,15% у 2023 році, що є приростом на 122,63%. Це вказує на покращення ефективності використання власних коштів підприємства, що могло бути досягнуто за рахунок зменшення витрат на обслуговування заборгованості, або більш вигідних умов для інвесторів, а також оптимізації власних фінансових ресурсів.

Загалом, результати аналізу рентабельності показують змішану картину ефективності антикризових заходів. З одного боку, зростання рентабельності валового прибутку та власного капіталу вказує на успішність деяких напрямків антикризового управління, таких як оптимізація витрат та поліпшення ефективності використання ресурсів. З іншого боку, зниження рентабельності операційної діяльності та продажів, а також падіння рентабельності активів вказує на проблеми, що потребують додаткової уваги для покращення результативності на рівні основної операційної діяльності підприємства.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності, оборотності та витрат є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та управлінських рішень підприємства. Ці показники дозволяють глибше зрозуміти, як компанія справляється з короткостроковими зобов'язаннями, ефективно чи ні використовує свої активи, а також як оптимізує витрати та працю на кожному етапі виробничого процесу. Оцінка коефіцієнтів ліквідності допомагає визначити фінансову стійкість підприємства, в той час як показники оборотності активів та дебіторської заборгованості відображають ефективність управління оборотними коштами.

Рівень операційних витрат і витрат на оплату праці дозволяють побачити, наскільки компанія може контролювати свої витрати на кожному рівні операційної діяльності. Коефіцієнт амортизації основних засобів відображає, як активно підприємство поновлює свої матеріальні ресурси, що може вплинути на довгострокову ефективність виробничих потужностей.

Продуктивність праці і собівартість на одного працівника допомагають оцінити результативність використання робочої сили, що є важливим для виявлення потенціалу для зниження витрат та підвищення ефективності підприємства. Оцінка цих показників є необхідною для детального розуміння фінансового стану підприємства і допомагає виявити слабкі місця для подальшого вдосконалення стратегій і бізнес-процесів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Аналіз коефіцієнтів ліквідності, оборотності та витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту 2023 від 2021, %
Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань	0,7	0,3	0,32	-54,29%
Коефіцієнт заборгованості (%)	35,60%	11,47%	63,03%	77,05%
Коефіцієнт оборотності активів	1,07	0,54	0,89	-16,82%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,04	0,01	0	-100,00%
Рівень операційних витрат (%)	12,62%	123,13%	102,48%	712,04%
Рівень витрат на оплату праці (%)	3,04%	4,26%	4,85%	59,54%
Коефіцієнт амортизації основних засобів (%)	6,00%	5,37%	7,30%	21,67%
Продуктивність праці (доходи на одного працівника), грн	7 303,07	3 745,29	6 151,70	-15,77%
Собівартість на одного працівника, грн	7 032,23	4 295,57	5 228,10	-25,66%
Витрати на оплату праці на одного працівника, грн	222 230,15	159 427,52	298 525,13	34,33%

Джерело: розраховано автором

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ "НІБУЛОН" за 2021-2023 роки виявляє значні зміни в операційній ефективності та фінансовій стійкості підприємства, що можна розглядати як результат антикризових заходів, що були здійснені в цей період. Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань зазнав зниження з 0,7 у 2021 році до 0,32 у 2023 році, що свідчить про послаблення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання лише за рахунок ліквідних активів. Це зменшення на 54,29%

може бути результатом скорочення ліквідних активів чи зростання поточних зобов'язань, що вказує на необхідність додаткових заходів для підвищення ліквідності підприємства.

Коефіцієнт заборгованості зріс із 35,6% у 2021 році до 63,03% у 2023 році, що є показником збільшення фінансових ризиків підприємства через підвищену залежність від зовнішнього фінансування. Така динаміка може бути обумовлена необхідністю підприємства залучати додаткові кредити для забезпечення операційної діяльності та реалізації антикризових заходів, таких як реструктуризація боргів чи фінансування знову активізованих інвестиційних проектів.

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,07 у 2021 році до 0,89 у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання активів. Це може бути наслідком зниження виробничих потужностей або недостатньої інвестиційної активності в останні два роки, що зазвичай трапляється в умовах кризи.

Негативна динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, яка впала до нуля у 2023 році, свідчить про суттєве скорочення обсягу реалізації або проблеми з інкасацією дебіторської заборгованості. Така зміна може бути результатом проблем із платоспроможністю клієнтів або реструктуризацією договорів.

Рівень операційних витрат підприємства зазнав різкого зростання в 2022 році, досягнувши 123,13%, а в 2023 році він зменшився до 102,48%. Це зростання вказує на суттєве збільшення витрат в період антикризових заходів, що може бути пов'язано з додатковими витратами на відновлення та стабілізацію операційної діяльності. Водночас, зниження рівня витрат у 2023 році може свідчити про початок стабілізації витратної частини підприємства, що, ймовірно, є результатом проведених заходів щодо оптимізації витрат.

Рівень витрат на оплату праці збільшився з 3,04% у 2021 році до 4,85% у 2023 році. Це може бути результатом зростання витрат на персонал,

зокрема через підвищення заробітної плати або збільшення штату працівників у період реструктуризації або відновлення після кризових явищ.

Коефіцієнт амортизації основних засобів збільшився з 6% у 2021 році до 7,3% у 2023 році, що вказує на інтенсифікацію використання основних засобів та зростання їх зношення. Це може бути наслідком зниження обсягів інвестицій у поновлення основних засобів, що, в свою чергу, може призвести до збільшення частки амортизаційних відрахувань у загальних витратах.

Продуктивність праці знизилась на 15,77%, що є сигналом про неефективне використання трудових ресурсів. Це може бути наслідком скорочення виробничих потужностей або зниження ефективності праці в умовах кризи. Одночасно собівартість на одного працівника зменшилась на 25,66%, що свідчить про певну оптимізацію витрат на одиницю праці. Це може бути результатом реорганізації та впровадження нових процесів у рамках антикризового управління.

Витрати на оплату праці на одного працівника зросли на 34,33%, що може вказувати на підвищення зарплат або введення нових стимулів для працівників в умовах антикризового управління. Зростання витрат на оплату праці є двозначним сигналом: з одного боку, це може бути необхідною відповіддю на кризу для утримання кадрів, з іншого — свідчить про зростання фінансового навантаження на підприємство.

Таким чином, результати аналізу фінансових показників свідчать про значну трансформацію показників ефективності в умовах кризи. Деякі з цих змін можуть бути наслідком антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності компанії, проте ряд негативних тенденцій потребує подальшої уваги та оптимізації управлінських стратегій.

Оцінка результативності заходів антикризового управління в ТОВ "НІБУЛОН" потребує детального вивчення поточної ситуації компанії, визначення її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими вона стикається. У період економічної нестабільності, як внутрішньої, так і зовнішньої, компанії необхідно постійно адаптувати свої стратегії для

збереження конкурентоспроможності та стабільності. ТОВ "НІБУЛОН", яке є одним із лідерів у агропромисловому секторі України, не є винятком. Особливо актуальними є питання ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптація до змінюваних умов ринку, що обумовлює важливість системного підходу до антикризового управління.

Для точного оцінювання результатів антикризових заходів варто застосувати SWOT-аналіз, який дозволить визначити найбільш значущі фактори впливу на діяльність компанії в умовах кризи. Такий аналіз є важливим для виявлення стратегічних напрямів, які забезпечать не лише стабільність компанії, але й можливість її подальшого розвитку, навіть у кризовий період. SWOT-аналіз допоможе комплексно оцінити, які аспекти управління потребують змін або підвищеної уваги, а також які переваги можуть бути використані для подолання труднощів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз ТОВ "НІБУЛОН"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока репутація на ринку агропродукції	1. Залежність від зовнішньоекономічних факторів, зокрема від коливань цін на світових ринках
2. Сучасна інфраструктура та потужності для транспортування зерна по Україні	2. Проблеми з оновленням сільськогосподарської техніки та недостатньо ефективна автоматизація виробництва
3. Високий рівень інтеграції в глобальні ланцюги постачання агропродукції	3. Проблеми з кадровим забезпеченням та залученням висококваліфікованих спеціалістів у аграрному секторі
4. Потужний фінансовий потенціал, здатність до швидкої адаптації в умовах кризи	4. Обмежений доступ до фінансування для модернізації та розвитку інфраструктури
Можливості	Загрози
1. Розширення експорту продукції на нові ринки, особливо в Азію та Африку	1. Військові та політичні ризики, які впливають на роботу в Україні, зокрема через агресію росії
2. Потенціал для розвитку нових виробничих напрямків та збільшення переробки сільгосппродукції	2. Недостатня стабільність в політиці та економічному середовищі країни
3. Використання новітніх технологій для підвищення врожайності та зниження витрат на виробництво	3. Загроза екологічних змін та природних катастроф, таких як посухи та паводки, що можуть вплинути на врожай
4. Зростаючий попит на органічні та	4. Ризики, пов'язані з конкуренцією на

екологічно чисті продукти	внутрішньому та міжнародному ринках, зокрема з іншими великими агрохолдингами
---------------------------	---

Джерело: сформовано автором за даними [46-49]

Здійснений SWOT-аналіз ТОВ "НІБУЛОН" дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо результативності антикризових заходів компанії. Зокрема, очевидно, що ТОВ "НІБУЛОН" продовжує ефективно використовувати свої сильні сторони, такі як розвинена логістична інфраструктура, стабільна клієнтська база, а також високий рівень кваліфікації персоналу. Це дає компанії змогу адаптуватися до швидких змін ринку та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, що важливо для збереження конкурентоспроможності.

Однак, слабкі сторони, такі як залежність від зовнішніх економічних факторів і зміни в податковій політиці, суттєво впливають на фінансову стабільність компанії. Ці фактори підвищують ризики і створюють додаткові труднощі в умовах кризових ситуацій. Компанія також стикається з проблемами у зниженні операційної ефективності та необхідністю вдосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю.

Що стосується можливостей, ТОВ "НІБУЛОН" має шанс збільшити частку ринку через розширення експортних поставок, особливо в умовах підвищеного попиту на сільськогосподарську продукцію в деяких країнах. Проте загрози, такі як політична нестабільність і зміни у зовнішньоторговельній політиці, можуть негативно вплинути на подальший розвиток компанії. Зважаючи на це, важливою є робота над диверсифікацією ризиків і більш гнучким управлінням ресурсами.

PESTEL-аналіз є важливим інструментом для оцінки впливу різних зовнішніх факторів на діяльність компанії. Для ТОВ "НІБУЛОН", одного з найбільших гравців аграрного сектора України, розуміння політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових аспектів є необхідним для побудови ефективної стратегії розвитку в умовах постійних змін. Оскільки компанія активно працює в умовах аграрного сектору, її успіх

залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх змін та передбачити можливі виклики.

У даному контексті PESTEL-аналіз дозволяє детально вивчити основні фактори, які можуть вплинути на операційну та фінансову діяльність компанії. Зважаючи на поточну політичну ситуацію в Україні, а також на виклики, пов'язані з економічними та екологічними аспектами, компанія повинна бути готова до різних сценаріїв розвитку та змін на ринку, враховуючи зовнішні умови (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

PESTEL-аналіз ТОВ "НІБУЛОН"

Політичні фактори	Економічні фактори
Політична ситуація в Україні має безпосередній вплив на діяльність ТОВ "НІБУЛОН". Зміни в політичному курсі, законодавчі ініціативи та податкові реформи можуть значно вплинути на бізнес-середовище. Крім того, політична нестабільність і конфлікти на сході України можуть ускладнити логістичні процеси, оскільки компанія залежить від ефективної роботи транспорту і інфраструктури. Однак політика підтримки аграрного сектору, а також наявність державних субсидій для аграріїв створює позитивні умови для розвитку ТОВ "НІБУЛОН".	Зростання економіки України і відновлення агропромислової сфери після пандемії COVID-19 позитивно впливає на ТОВ "НІБУЛОН", адже компанія значною мірою залежить від кон'юнктури сільськогосподарських товарів. Водночас високий рівень інфляції, зміни в курсі національної валюти та коливання цін на енергоносії можуть негативно позначитися на витратах та маржинальності. Для ТОВ "НІБУЛОН" також важливий рівень зовнішньої торгівлі, зокрема, експортні можливості, що, зокрема, надають шанс на розширення ринків збуту.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Зміни в соціальних тенденціях, такі як старіння населення і зменшення кількості трудових ресурсів, можуть мати довгостроковий вплив на потреби і стратегію компанії. З іншого боку, зростання свідомості споживачів щодо здорового харчування і екологічних продуктів може створити нові можливості для розширення асортименту продукції. Оскільки ТОВ "НІБУЛОН" активно працює з сільським населенням, зміни в соціальній політиці, підвищення рівня життя на селі і розвиток малих аграрних підприємств можуть сприяти зростанню попиту на продукцію.	Інновації в аграрній техніці, автоматизація процесів і впровадження нових технологій у сільське господарство є важливими для ефективності виробничих процесів. Впровадження сучасних технологій дозволяє знижувати витрати і підвищувати врожайність, що є значущим для ТОВ "НІБУЛОН". Компанія активно впроваджує новітні агротехнології, що дозволяють покращити якість і кількість продукції. Також важливими є розробки в сфері логістики, які зменшують витрати на транспортування і підвищують ефективність використання ресурсів.
Екологічні фактори	Правові фактори
Екологічна ситуація має великий вплив на аграрну діяльність ТОВ "НІБУЛОН".	Законодавчі ініціативи та зміни в нормативно-правовій базі мають значний

Компанія повинна враховувати вимоги екологічних стандартів, що є важливими при веденні сільського господарства та транспортуванні продукції. Зміни клімату, посуха або надмірні опади можуть призвести до зниження врожайності і збільшення витрат на зрошення. Крім того, вимоги до зниження впливу на навколишнє середовище ставлять перед компанією завдання щодо впровадження екологічних технологій та сталого використання ресурсів.	вплив на діяльність ТОВ "НІБУЛОН". Важливими є зміни в аграрному законодавстві, податковій політиці, а також в сфері охорони праці та екології. Також важливим є доступ до фінансування і кредитування, яке залежить від правової стабільності. У разі зміни законодавства в частині підтримки аграріїв або інших податкових пільг, ТОВ "НІБУЛОН" може отримати додаткові переваги для розвитку.
--	--

Джерело: сформовано автором за даними [46-51]

PESTEL-аналіз ТОВ "НІБУЛОН" свідчить про те, що компанія має значний потенціал для розвитку, однак цей потенціал супроводжується певними ризиками та викликами, особливо в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні. Політична нестабільність і зміни в аграрному законодавстві можуть впливати на бізнес-середовище, що потребує від компанії адаптації до нових умов. Однак наявність державної підтримки аграріїв та сприятлива зовнішньоекономічна ситуація відкривають додаткові можливості для зростання.

Економічні фактори, такі як коливання валютного курсу та рівень інфляції, можуть серйозно вплинути на витрати та маржинальність компанії. Водночас розвиток технологій в аграрному секторі та можливість використання новітніх агротехнологій дозволяють підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати. Екологічні фактори та зміни клімату також є важливими, оскільки вони можуть прямо впливати на продуктивність сільськогосподарських культур.

Таким чином, хоча компанія має чітке стратегічне бачення і сильну позицію на ринку, вона повинна постійно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Використання можливостей, що виникають у результаті інновацій та зростання попиту на екологічно чисту продукцію, дозволяє "НІБУЛОН" підтримувати свою конкурентоспроможність навіть в умовах високих ризиків.

РОЗДІЛ IV. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ "НІБУЛОН"

4.1. Стратегія підвищення ефективності кредитної політики

Для ефективного управління кредитною політикою підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, необхідно застосовувати детальну сегментацію клієнтів. Це дозволяє знижувати ризики неплатежів та забезпечувати більш стабільне фінансове становище. Сегментація клієнтів за рівнем ризику дає змогу підприємствам на кшталт ТОВ "НІБУЛОН" чітко визначати умови кредитування для різних категорій позичальників, забезпечуючи максимальний баланс між ризиком та прибутковістю.

Наприклад, для клієнтів з низьким рівнем ризику, де фінансові показники стабільні і ліквідність висока, можна пропонувати кредити з низькими відсотковими ставками в межах 6-8% і на тривалі терміни до 5 років. Для клієнтів середнього ризику ставки можуть бути підвищені до 9-12%, що компенсує потенційні фінансові труднощі позичальників. Натомість клієнти високого ризику потребують ставок 15-20%, а також обмеження сум кредиту та посиленних умов забезпечення, оскільки існує більша ймовірність затримок або дефолтів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Сегментація клієнтів за ризикованістю

Категорія клієнтів	Ключові ознаки	Кредитні умови	Механізми зниження ризику
Низький ризик	- Високий рівень ліквідності (>2,0 за коефіцієнтом ліквідності)	- Процентна ставка: 6%-8%	- Довгострокові контракти (1-5 років) з поміркованими сумами кредитів; відсутність забезпечення
	- Відсутність прострочених боргів (>90% вчасних платежів)	- Сума кредиту: до 10 млн грн	- Поглиблений фінансовий аналіз та регулярні перевірки фінансових результатів

	- Стабільні фінансові показники за останні 3 роки	- Термін кредитування: до 5 років	- Укладання довгострокових партнерських відносин з додатковими пільгами при позитивних змінах
Середній ризик	- Помірний рівень ліквідності (1,0-2,0 за коефіцієнтом ліквідності)	- Процентна ставка: 9%-12%	- Регулярний моніторинг фінансового стану та обмеження суми кредиту до 5 млн грн
	- Історія з незначними простроченнями (до 15% прострочених платежів)	- Сума кредиту: до 5 млн грн	- Резерви на випадок невиконання, коригування термінів і умов по мірі зміни ситуації
	- Періодичні коливання доходів або витрат	- Термін кредитування: 1-3 роки	- Залучення більш жорстких умов гарантування (наприклад, застави або гарантії третьої сторони)
Високий ризик	- Низький рівень ліквідності (<1,0 за коефіцієнтом ліквідності)	- Процентна ставка: 15%-20%	- Використання високих відсоткових ставок для компенсації можливих ризиків
	- Часті прострочення платежів (15%-30% прострочених платежів)	- Сума кредиту: до 1 млн грн	- Додаткове забезпечення у вигляді застави або особистих гарантій
	- Високий рівень заборгованості або непередбачувані фінансові труднощі	- Термін кредитування: 6-12 місяців	- Періодичне оновлення фінансової звітності та строгий контроль за оплатою
Криза або банкрутство	- Низький рейтинг кредитоспроможності (рейтинг кредитних агентств: D або E)	- Процентна ставка: 25%-30%	- Відмова від кредитування, реструктуризація існуючого боргу за новими умовами
	- Невиплата по попереднім кредитах (>30% прострочених платежів)	- Сума кредиту: відсутня (у разі банкрутства)	- Поглиблений аналіз фінансового стану з оцінкою можливості відновлення діяльності
	- Високий рівень боргу та відсутність фінансової стабільності	- Термін кредитування: реструктуризація або відстрочка	- Рішення про надання допомоги у реструктуризації боргу або закриття неприбуткових проектів

Джерело: сформовано автором за даними [52, 53]

Аналіз сегментації клієнтів за ризикованістю кредитування має важливе значення для підприємства, оскільки він дозволяє чітко визначити відповідні умови кредитування для різних категорій позичальників. Це не лише сприяє зменшенню кредитних ризиків, але й забезпечує сталість

фінансових потоків підприємства. Поділ клієнтів на чотири категорії — "Низький ризик", "Середній ризик", "Високий ризик" та "Криза або банкрутство" — дозволяє ефективно керувати ресурсами та враховувати індивідуальні потреби та характеристики кожної групи.

У категорії "Низький ризик" позичальники мають високу ліквідність та стабільні фінансові показники. Вони демонструють надійність та здатність до своєчасних платежів, що дозволяє запропонувати їм кредити на вигідних умовах з низькими процентними ставками (6-8%). Оскільки таких клієнтів можна вважати "рентабельними", компанія має можливість не лише забезпечити стабільний дохід, а й сформувати довгострокові партнерські відносини без значних ризиків. Однак для подальшого зниження можливих фінансових втрат необхідно регулярно перевіряти фінансові показники цих клієнтів, проводити поглиблений фінансовий аналіз та перевірки.

У категорії "Середній ризик" позичальники мають помірну ліквідність, що потребує застосування більш обережного підходу до кредитування. Зокрема, процентні ставки варто встановлювати в межах 9-12%, а суми кредитів обмежувати 5 млн грн. Хоча такі клієнти можуть мати позитивну кредитну історію, вони можуть зіткнутися з незначними фінансовими труднощами. Тому для зниження кредитних ризиків варто забезпечити регулярний моніторинг їхнього фінансового стану, а також застосовувати додаткові механізми забезпечення, такі як гарантії третьої сторони або застави.

Для клієнтів з категорії "Високий ризик" пропонується встановлення високих процентних ставок (15-20%), оскільки такі позичальники мають низький рівень ліквідності та історію частих прострочень. Високі ставки є компенсацією для підприємства за ризики, пов'язані з такими клієнтами. Однак для мінімізації можливих фінансових втрат необхідно застосовувати коротші терміни кредитування (6-12 місяців) та знижувати суму кредиту до 1 млн грн. Крім того, важливо використовувати забезпечення, таке як застава або особисті гарантії, для зниження потенційних втрат у разі неплатежу.

Нарешті, у випадку з клієнтами категорії "Криза або банкрутство" підприємство повинно бути готове до відмови в кредитуванні або реструктуризації боргу за новими умовами. Для таких клієнтів критично важливими є високі ставки (25-30%), що компенсують велику ймовірність дефолту. Однак для забезпечення відновлення підприємства після кризових ситуацій необхідно проводити детальний фінансовий аналіз та приймати рішення щодо реструктуризації боргів або закриття неприбуткових проектів.

Загалом, сегментація клієнтів за ризикованістю є необхідною умовою для підтримання фінансової стабільності підприємства. Вона дозволяє не лише знижувати ймовірність неплатежів, але й сприяє оптимізації фінансових потоків та забезпеченню стабільного росту компанії, зокрема ТОВ "НІБУЛОН". Реалізація цих заходів дозволить зберегти надійність кредитної політики в умовах економічної нестабільності та потенційних криз.

Короткострокове кредитування є важливим інструментом управління ліквідністю підприємства, що дозволяє оперативно покривати тимчасові фінансові потреби, зокрема у випадку сезонних коливань попиту або змін в економічних умовах. У разі ТОВ "НІБУЛОН" така стратегія дозволяє ефективно фінансувати виробничу діяльність, а також підтримувати стабільність у процесі закупівлі сировини та її подальшого експорту. Короткострокові кредити можуть бути особливо корисними для покриття операційних витрат в періоди економічної нестабільності, адже вони забезпечують швидкий доступ до фінансів, зберігаючи низький рівень довгострокових боргових зобов'язань.

Пропонована таблиця відображає специфічні умови короткострокового кредитування, що базуються на оцінці ризику підприємства та фінансових показників. Важливо, що для підприємств середнього ризику, як ТОВ "НІБУЛОН", процентна ставка варіюється від 8% до 15%, а термін кредитування зазвичай складає 3-6 місяців. Водночас, для високоризикованих позичальників ставка може досягати 20%, що дозволяє компенсувати потенційні фінансові втрати. Це дозволяє підприємству мати

чітке уявлення про свої можливості та ризики при залученні фінансування на короткий період (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Умови короткострокового кредитування

Ключові критерії	Опис	Числові значення / Діапазон	Механізми зниження ризику
Термін кредитування	Короткострокове (до 12 місяців)	3–6 місяців (для малого кредиту); до 12 місяців (для середнього)	- Контроль за дотриманням графіка погашення; - Використання обмежених сум кредиту
Процентна ставка	Визначення процентної ставки залежно від ризику	8%–15% для підприємств середнього ризику; 10%–20% для високого ризику	- Перегляд процентної ставки в разі несвоєчасних платежів; - Підвищення ставки для ризикованих позичальників
Сума кредиту	Оперативне фінансування з невеликою сумою	до 5 млн грн для підприємств середнього ризику; до 1 млн грн для високого ризику	- Обмеження суми кредиту для високоризикованих клієнтів; - Регулярний перегляд фінансових показників клієнтів
Механізм забезпечення	Наявність гарантій для зменшення ризику	Застава, особисті гарантії, банківські гарантії	- У разі високого ризику: потреба в додатковому забезпеченні; - Застосування застави для великих сум кредиту
Перевірка фінансового стану клієнта	Регулярний моніторинг фінансового стану	Перевірка кожні 3 місяці для середнього ризику; щомісяця для високого ризику	- Регулярний аналіз фінансових показників; - Контроль за рівнем ліквідності та стабільністю грошових потоків
Умови погашення	Погашення відповідно до гнучкого графіка	Місячні, квартальні або разові виплати в залежності від суми	- Гнучкі умови з урахуванням фінансової ситуації; - Перегляд умов у разі зміни ринкових умов

Джерело: сформовано автором за даними [52-54]

Короткострокове кредитування є важливою складовою фінансової стратегії ТОВ "НІБУЛОН", адже воно дозволяє швидко мобілізувати фінансові ресурси для оперативного покриття витрат, особливо в періоди економічної нестабільності чи сезонних коливань. За умови правильної організації та управління короткостроковими кредитами підприємство може

забезпечити стабільність грошових потоків та підтримувати виробничу діяльність без надмірного збільшення заборгованості. У таблиці наведено ключові показники короткострокового кредитування, що дозволяють детально аналізувати його умови та визначати найбільш ефективні стратегії для зниження кредитних ризиків.

Термін кредитування в межах 3-12 місяців дозволяє ТОВ "НІБУЛОН" оперативно реагувати на зміну ринкових умов. Для підприємств середнього ризику з терміном до 6 місяців можна оперативно погасити кредит, забезпечивши тим самим свою фінансову стійкість. Для високоризикованих підприємств, де термін кредитування може досягати 12 місяців, зростає потреба в підвищенні рівня контролю за виконанням графіків погашення та своєчасним погашенням позик.

Процентні ставки для підприємств середнього ризику варіюються в межах 8%-15%, що є цілком конкурентоспроможним, однак для високоризикованих клієнтів ставка може сягати 20%. Така диференціація ставок дає можливість покрити додаткові фінансові ризики, пов'язані з можливими простроченнями або непогашеними заборгованостями. При цьому важливо, щоб ставка могла бути переглянута в разі несвоєчасних платежів або зміни фінансового стану клієнта.

Сума кредиту визначається відповідно до рівня ризику клієнта, зокрема до 5 млн грн для підприємств середнього ризику і до 1 млн грн для високих ризиків. Таке обмеження дозволяє знизити можливі збитки в разі несплати, що особливо важливо для збереження ліквідності компанії. Поглиблений фінансовий моніторинг кожні 3 місяці для підприємств середнього ризику та щомісяця для високих ризиків дозволяє коригувати умови кредитування та зменшити ймовірність кредитних втрат.

Механізми забезпечення, зокрема використання застави або банківських гарантій, допомагають знизити ризики непогашення боргу. У разі високого ризику застосовується додаткове забезпечення для великих сум

кредиту, що дозволяє компенсувати потенційні збитки в разі невиконання зобов'язань.

Щодо умов погашення, гнучкість виплат надає можливість клієнтам оптимізувати грошові потоки в залежності від фінансової ситуації, що є важливим фактором при визначенні умов погашення кредиту. Оновлення умов погашення в разі зміни ринкових умов дає можливість підтримати стабільність платіжного балансу та ефективно управляти ліквідністю підприємства.

Таким чином, короткострокове кредитування є важливим інструментом для підтримки фінансової стабільності ТОВ "НІБУЛОН". Однак, для того, щоб цей інструмент був максимально ефективним, необхідно застосовувати детальну сегментацію клієнтів, постійний моніторинг їх фінансового стану та коригування умов кредитування відповідно до змін ринкової ситуації.

4.2. Стратегія управління дебіторською заборгованістю

Встановлення чітких умов оплати є критичним елементом управління дебіторською заборгованістю. Ця стратегія спрямована на мінімізацію фінансових ризиків і покращення ліквідності компанії, забезпечуючи своєчасне надходження грошових коштів. Визначення ясних термінів оплати та прозорих умов для клієнтів дозволяє підприємствам уникнути прострочених боргів і покращити процес управління заборгованістю.

Основні елементи стратегії включають чітке визначення термінів погашення, умов оплати, а також штрафних санкцій за несвоєчасні платежі. Це дозволяє підприємству не тільки контролювати рух грошових коштів, але й забезпечити справедливі умови для клієнтів. Система штрафів та санкцій забезпечує додаткові стимули для дотримання умов оплати, що позитивно впливає на платіжну дисципліну.

Нижче представлено детальну таблицю, що описує конкретні умови оплати для різних категорій клієнтів з урахуванням їх фінансових показників (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Встановлення чітких умов оплати

Ключові критерії	Опис	Числові значення / Діапазон	Механізми зниження ризику
Термін оплати	Встановлення терміну для погашення	15 днів – для високого ризику;	- Визначення чітких графіків погашення;
		30 днів – для середнього ризику	- Нагадування за 3-5 днів до терміну
Процентна ставка за прострочення	Штрафи за затримку платежів	2%-5% на місяць (залежно від суми заборгованості)	- Перегляд процентної ставки при затримці;
			- Нарахування додаткових відсотків
Умови оплати (передоплата / розстрочка)	Передоплата або варіанти розстрочки	50% передоплата для високого ризику; 30%-50% для середнього ризику	- Надання знижок за передоплату;
			- Гнучкі умови для розстрочки
Максимальний ліміт заборгованості	Ліміти на суму боргу	До 1 млн грн для високого ризику;	- Перевірка фінансових можливостей клієнта;
		до 5 млн грн для середнього ризику	- Обмеження лімітів для нових клієнтів
Штрафи та санкції	Встановлення штрафів за несвоєчасне виконання зобов'язань	3%-10% за 30-60 днів прострочення;	- Нарахування штрафів при перевищенні терміну;
		15%-20% за понад 60 днів	- Погіршення умов кредитування для затримуючих клієнтів
Гнучкість умов оплати	Можливість коригування умов залежно від ситуації	Перегляд умов через 6 місяців для підприємств середнього ризику	- Гнучка політика для проблемних клієнтів;
			- Коригування умов при зміні ситуації підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [52-54]

Застосування чітких умов оплати дозволяє підприємству забезпечити належний контроль за фінансовими потоками, зменшуючи ризик появи значної дебіторської заборгованості. Встановлення термінів оплати до 30 днів для середнього ризику та 15 днів для високого ризику дозволяє швидко оцінити платоспроможність клієнтів і оперативно реагувати на затримки в погашенні заборгованості. Це особливо важливо для компаній з високим обсягом операцій, де навіть незначні затримки можуть мати серйозні наслідки для ліквідності.

Процентна ставка за прострочення (2%-5% на місяць) є важливим механізмом впливу на платіжну дисципліну. Цей захід не лише стимулює клієнтів до своєчасних платежів, але й компенсує підприємству витрати, пов'язані з затримкою заборгованості. Застосування штрафів за прострочення в залежності від часу (3%-10% для 30-60 днів, 15%-20% для понад 60 днів) дає змогу мотивувати клієнтів до негайного погашення боргу, а також попереджає виникнення великих прострочених сум.

Умови оплати, такі як передоплата або розстрочка, дозволяють знизити ризику для підприємства, забезпечуючи певний рівень фінансової стабільності навіть у разі неплатоспроможності клієнта. Для високого ризику встановлення передоплати на рівні 50% допомагає компанії уникнути значних фінансових втрат, забезпечуючи гарантії на частину боргу. Водночас для середнього ризику оптимальним є варіант розстрочки з обмеженими сумами, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і гнучкість в умовах фінансових труднощів.

Ліміти заборгованості допомагають підтримувати контроль над фінансовими зобов'язаннями клієнтів, запобігаючи накопиченню значних боргів. Обмеження до 1 млн грн для високого ризику та до 5 млн грн для середнього дозволяє уникати великих фінансових витрат у разі неплатоспроможності.

Гнучкість умов оплати є необхідною складовою стратегії, особливо для підприємств з високим або середнім ризиком. Погодження нових умов

розстрочки або коригування умов кредитування залежно від змін у фінансовому становищі клієнта дозволяє знизити ймовірність втрат і покращити стійкість підприємства до змін на ринку.

Таким чином, чітке встановлення умов оплати дозволяє значно покращити управління дебіторською заборгованістю, мінімізуючи фінансові ризики і зберігаючи стабільність компанії в умовах змінної економічної ситуації.

Інтенсивні взаємодії з дебіторами є важливим інструментом для покращення дебіторської політики, зменшення прострочених заборгованостей та оптимізації фінансових потоків компанії. Ця стратегія передбачає не лише регулярні контакти з клієнтами, а й активний моніторинг їх фінансового стану, своєчасне нагадування про борги, а також більш гнучкий підхід у випадку фінансових труднощів з боку дебіторів.

Основна мета цієї стратегії — створити прозорі та чіткі умови для повернення боргів, зменшити ризики прострочень і поліпшити взаємовигідні умови співпраці для обох сторін. Це включає в себе активну комунікацію з клієнтами, швидку реакцію на запити, а також детальний контроль за виконанням зобов'язань.

Нижче представлена таблиця з конкретними механізмами інтенсивних взаємодій з дебіторами, де вказано періодичність контактів, методи нагадування та додаткові умови взаємодії (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Стратегії інтенсивних взаємодій з дебіторами для зниження ризику прострочених платежів

Ключові критерії	Опис	Числові значення / Діапазон	Механізми зниження ризику
Періодичність контактів	Регулярні нагадування та перевірки стану заборгованості	Кожні 7 днів для високого ризику;	- Встановлення чіткої періодичності для кожної категорії клієнтів;
		Кожні 14 днів для середнього ризику	- Надсилання нагадувань через різні канали комунікації
Формати	Канали для	Телефонні дзвінки,	- Вибір найбільш

комунікації	комунікацій з клієнтами	електронна пошта, SMS, чат-боти	ефективних каналів для кожного клієнта;
			- Використання кількох каналів для досягнення результату
Нагадування про прострочення	Нагадування про борг та терміни погашення	За 3-5 днів до кінця терміну платежу;	- Використання автоматичних систем для нарахування та відправки нагадувань;
		За 10-15 днів після прострочення	- Застосування персоналізованих повідомлень
Гнучкість умов погашення	Зміна умов кредитування у разі фінансових труднощів	Можливість перегляду умов для середнього та високого ризику	- Перегляд графіків погашення;
			- Запропонування розстрочки або часткових платежів
Активне реагування на запити	Швидке реагування на запити дебіторів	Від 1 до 3 робочих днів для відповіді на запит	- Встановлення чітких стандартів щодо часу відповіді на запити;
			- Надання консультацій та пропозицій щодо реструктуризації боргу
Мотивація для своєчасних платежів	Механізми стимулювання для своєчасних розрахунків	Знижки до 5%-7% при оплаті до дати, компенсація за ранні платежі	- Надання бонусів або знижок для дебіторів, що виконують умови в строк;
			- Створення програм лояльності для тих, хто регулярно платить
Інформування про можливі наслідки	Інформування про наслідки за несплату або затримку платежів	Штрафи від 5%-10% за затримку понад 30 днів	- Попередження про штрафи та юридичні наслідки;
			- Встановлення санкцій для затримок більше ніж на 30 днів
Система нагадувань для великої заборгованості	Особливе ставлення до боргів понад 10 млн грн	Термінові дзвінки через 15 днів після прострочення	- Пріоритетна увага до великих боргів;
			- Розробка індивідуальних планів для великих прострочених заборгованостей

Джерело: сформовано автором за даними [52-54]

Встановлення чіткої періодичності контактів з дебіторами — це один з основних кроків до успішного управління дебіторською заборгованістю. Регулярні нагадування та консультації не лише підвищують платіжну дисципліну, а й створюють атмосферу прозорості та довіри між компанією та

її клієнтами. Важливо, щоб для клієнтів з високим ризиком прострочення терміни нагадувань були коротшими, що дозволить швидше виявити проблему та своєчасно вжити заходів.

Формати комунікації відіграють важливу роль у зменшенні ризиків. Вибір найбільш ефективних каналів для кожного клієнта дозволяє забезпечити швидку доставку інформації. Так, для великих корпоративних клієнтів краще використовувати телефонні дзвінки або електронні листи, тоді як для малого бізнесу чи фізичних осіб можна застосовувати SMS чи чат-боти.

Гнучкість умов погашення дозволяє налаштувати індивідуальний підхід до кожного клієнта залежно від його фінансового стану. Якщо клієнт має тимчасові труднощі, пропозиція змінити графік або умови кредитування може стати вирішальним фактором для повернення боргу.

Система мотивації для своєчасних платежів також є важливою складовою стратегії. Запропонування знижок або бонусів клієнтам, які вчасно виконують свої зобов'язання, дозволяє стимулювати клієнтів до більш відповідального ставлення до термінів погашення.

Інформування дебіторів про можливі наслідки прострочення також є важливим елементом. Зазначення штрафів та юридичних наслідків за несплату вчасно дозволяє збільшити відповідальність за дотримання умов договору та знизити ризик виникнення проблем із заборгованістю в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У розділі 1 детально розглянуто сутність кризових ситуацій, підходи до антикризового управління та основні антикризові стратегії, які використовуються підприємствами для подолання криз. Перше питання, що було досліджено, стосувалося визначення та класифікації кризових ситуацій. Було з'ясовано, що кризи можуть виникати з різних причин, таких як фінансові труднощі, управлінські проблеми, виробничі збої, екологічні виклики, соціальні конфлікти та політичні зміни. Класифікація криз дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики, виходячи з типу кризи та її причин.

Досліджуючи підходи та принципи антикризового управління, ми виявили, що ключовими аспектами є швидкість реагування, гнучкість у прийнятті рішень та стратегічне планування. Ефективне антикризове управління вимагає не лише знання теоретичних основ, але й практичного застосування різноманітних інструментів, які дозволяють організації адаптуватися до змінюваного середовища. Це включає в себе вміння аналізувати ризики, оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також розробляти конкретні дії, спрямовані на усунення проблем.

Важливим аспектом нашого дослідження стали антикризові стратегії, які підприємства можуть використовувати для подолання кризових ситуацій. Було проаналізовано різні типи стратегій, такі як скорочення витрат, диверсифікація, злиття та поглинання, а також інновації. Кожна стратегія має

свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від специфіки кризи, характеру підприємства та його ресурсних можливостей. Це підтверджує необхідність адаптації антикризових стратегій до конкретних умов і контексту діяльності підприємства.

Також розглянуті приклади українських та міжнародних підприємств, які зіткнулися з кризовими ситуаціями, показують, як успішні управлінські рішення можуть допомогти компаніям не лише подолати труднощі, але й вийти з них з новими можливостями для розвитку. Це демонструє важливість своєчасного виявлення проблем та вибору адекватних стратегій для їх усунення.

Загалом, результати розділу підкреслюють, що антикризове управління є необхідною складовою сучасного менеджменту, що вимагає комплексного підходу та інтеграції теоретичних знань з практичними навичками. Успішне антикризове управління дозволяє підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність у складних умовах, але й створити базу для подальшого зростання та стабільності в умовах економічної невизначеності.

У розділі 2 ми детально дослідили методологію дослідження проблем антикризового менеджменту, зосередившись на методах та інструментах, які використовуються для аналізу кризових ситуацій та оцінки ефективності антикризових заходів. На основі вивченого матеріалу стало очевидно, що антикризове управління вимагає системного підходу, який об'єднує різні методи і технології для забезпечення успішного подолання криз.

По-перше, ми розглянули методи аналізу кризових ситуацій в менеджменті підприємства, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз і аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Кожен з цих методів має свої специфічні особливості та переваги, що дозволяють глибше зрозуміти природу кризи та її вплив на діяльність підприємства. Вибір методу залежить від специфіки підприємства, типу кризи та доступних ресурсів, що підкреслює необхідність індивідуального підходу до кожної ситуації.

По-друге, ми проаналізували інструменти оцінки та моніторингу ефективності антикризових заходів. Такі інструменти, як фінансові показники, ключові показники ефективності (KPIs) та аналіз витрат і вигод, є критично важливими для оцінки результатів впроваджених стратегій. Вони забезпечують підприємствам можливість об'єктивно оцінити результати своїх дій і внести необхідні корективи для покращення ситуації.

Крім того, ми акцентували увагу на важливості постійного моніторингу ситуації в умовах кризи. Використання дашбордів, звітів і регулярних перевірок дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшуючи ризики та підвищуючи ймовірність успіху антикризових заходів. Таким чином, систематичний моніторинг є невід'ємною частиною успішного антикризового управління.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що антикризове управління є складним і багатограним процесом, який вимагає поєднання теоретичних знань і практичних навичок. Використання різноманітних методів та інструментів для аналізу, оцінки та моніторингу є необхідною умовою для успішного подолання кризових ситуацій. Підприємства, які здатні ефективно застосовувати ці підходи, мають більше шансів на відновлення і подальший розвиток у нестабільних умовах ринку.

Загалом, розділ II підкреслює важливість систематичного підходу до антикризового менеджменту, що включає використання сучасних методів і інструментів для оцінки кризових ситуацій. Це, в свою чергу, сприяє формуванню гнучких та адаптивних стратегій, що дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й скористатися новими можливостями для зростання та розвитку.

Загальний аналіз діяльності ТОВ "НІБУЛОН" за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни у фінансових та виробничих результатах компанії, зокрема, в умовах кризи. Підприємство, яке є одним з найбільших гравців аграрного сектору України, активно адаптується до зовнішніх та внутрішніх

викликів, що виникають через глобальні економічні та політичні фактори. Загальна характеристика ТОВ "НІБУЛОН" показує стабільну основу для проведення антикризових заходів, однак ефективність цих заходів потребує детального аналізу, зокрема через ключові фінансові показники.

Політична нестабільність, економічні санкції, коливання курсу валют та зміни у законодавстві безумовно мали значний вплив на фінансові результати компанії. За 2021-2023 роки, наприклад, відзначено суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції, який у 2022 році впав на 62,6% порівняно з 2021 роком, з 40 606 579 тис. грн до 15 181 308 тис. грн. Зниження цього показника частково зумовлене економічною кризою, а також внутрішніми виробничими проблемами, які були частково вирішені завдяки антикризовому управлінню.

З одного боку, компанія змогла досягти деяких позитивних результатів у 2023 році, зокрема збільшення валового прибутку, який за 2023 рік склав 3 427 690 тис. грн, що на 128,58% більше, ніж у 2021 році. Це є результатом перегляду операційних витрат та оптимізації ресурсів. Однак одночасно спостерігається різке збільшення інших операційних витрат, що зросли більш ніж у 4 рази в 2022 році, порівняно з 2021 роком, що викликало значні труднощі у підтриманні стабільності фінансових результатів.

Криза виявила й слабкі місця у виробничих процесах, таких як підвищення собівартості продукції. Так, у 2023 році собівартість реалізованої продукції зросла на 50,2% порівняно з 2021 роком, що підвищило тиск на маржинальність компанії. Водночас витрати на оплату праці та інші операційні витрати залишаються високими, що також не сприяє покращенню загальної фінансової ситуації. Зокрема, витрати на оплату праці у 2023 році склали 1 111 679 тис. грн, що є на 9,93% менше, ніж у 2021 році, але це все одно не дозволяє знизити тиск на рентабельність.

Антикризові заходи, що були впроваджені, сприяли деякому поліпшенню фінансових показників, але не змогли значною мірою компенсувати зростання витрат та нестабільність ринку. Проте, варто

зазначити, що рентабельність валового прибутку в 2023 році зросла на 305,69% порівняно з 2021 роком, досягнувши 14,97%, що стало позитивним результатом з огляду на складні умови. Цей результат демонструє певну ефективність антикризових заходів у напрямку оптимізації витрат та збільшення прибутковості на кожному етапі виробничого процесу.

Зниження кількості працівників, яке відбулося за період з 2021 по 2023 рік, також є результатом антикризового управління, спрямованого на зменшення операційних витрат. Так, кількість працівників у 2023 році становила 3 722 особи, що на 33% менше порівняно з 2021 роком. Це дозволило знизити витрати на оплату праці, хоча зниження персоналу має свої соціальні та етичні наслідки, які слід враховувати в довгостроковій перспективі.

Аналіз ефективності заходів антикризового управління в ТОВ "НІБУЛОН" свідчить про те, що компанія продовжує шукати баланс між скороченням витрат і підтриманням стабільної роботи на ринку. Однак, незважаючи на певні успіхи в короткостроковій перспективі, необхідно продовжувати працювати над диверсифікацією джерел доходу, оптимізацією виробничих процесів та зниженням залежності від зовнішніх економічних факторів.

Висновки аналізу демонструють, що компанія, хоча й продовжує стискатися внаслідок зовнішніх кризових факторів, все ж змогла зберегти деяку фінансову стабільність. Проте для того, щоб стабільно функціонувати в умовах постійної невизначеності, ТОВ "НІБУЛОН" має розробити більш гнучкі стратегії антикризового управління, що включають адаптацію до змін на ринку та інвестування в інновації та технології, які здатні знизити вплив зовнішніх загроз.

У результаті проведеного аналізу стратегій підвищення ефективності кредитної політики та управління дебіторською заборгованістю в ТОВ "НІБУЛОН" були сформульовані чіткі рекомендації, спрямовані на оптимізацію фінансових процесів компанії. Однією з основних стратегій є

уточнення та диференціація умов кредитування, що дозволяє зменшити кредитні ризики, зокрема через гнучку процентну ставку, яка варіюється від 8% до 20% в залежності від рівня ризику клієнтів. Це дозволяє підтримувати ліквідність підприємства, знижуючи загальний рівень заборгованості та забезпечуючи стабільність фінансових потоків.

Важливим напрямом є вдосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю через встановлення чітких умов оплати, що включають коригування термінів погашення заборгованості та регулярний моніторинг фінансового стану клієнтів. Наприклад, підприємство може обмежити суму кредиту до 5 млн грн для середньоризикованих клієнтів, що знижує потенційні фінансові втрати. Крім того, через підвищення частоти перевірок (щомісяця для високих ризиків) можна досягти більш швидкої реакції на зміни в фінансовому становищі клієнтів, що дозволяє оперативного коригувати умови кредитування.

Застосування механізмів зниження ризику, таких як додаткові гарантії або застави для високоризикованих клієнтів, дозволяє знижувати ймовірність втрат у разі непогашення боргу. Встановлення чітких і прозорих умов платежів для дебіторів сприятиме зменшенню непорозумінь і своєчасному погашенню заборгованості. Це передбачає визначення чітких сум і термінів платежів, що дозволить покращити грошові потоки та знизити частку прострочених боргів.

Встановлення гнучких умов оплати, таких як місячні, квартальні або разові виплати, в залежності від суми та фінансового стану клієнта, дозволяє зберігати баланс між підтримкою клієнтів та забезпеченням стабільних фінансових надходжень для підприємства. Враховуючи, що середня сума кредиту для середньоризикованих підприємств становить 5 млн грн, а для високоризикованих — до 1 млн грн, стратегія покращення дебіторської політики є важливою складовою успішного управління фінансовими потоками.

Загалом, реалізація цих стратегій дозволить ТОВ "НІБУЛОН" значно знизити фінансові ризики, покращити ефективність антикризового управління і забезпечити стійкість компанії в умовах економічної нестабільності. Вдосконалення кредитної політики, чітке визначення умов оплати та активний моніторинг фінансових показників клієнтів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39–45.
2. Котлер Ф. *Маркетинг в ХХІ столітті: Пер. з англ.* К.: Видавничий дім "ІнЮре", 2013. 576 с.
3. Васильченко, О. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*, 32(2), 2024, 7-15 с.
4. Кобелева, Ю.А. Відкриті інновації та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю.А. Кобелева, Л.І. Дубенко // *Економічний простір*. – 2019. – Т. 144. – С. 130-135.
5. Гавриленко, Т.С. Відкриті інновації в умовах глобалізації економіки / Т.С. Гавриленко, А.В. Ярмоленко // *Стратегічні пріоритети*. – 2021. – № 1(51). – С. 73-81.
6. Петрова, Н.А. Відкриті інновації в управлінні розвитком підприємства: світовий досвід та українські реалії / Н.А. Петрова // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. – 2019. – № 4. – С. 17-26.

7. Козленко, О.А. Відкриті інновації як шлях забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи / О.А. Козленко // Економіка промисловості. – 2018. – № 4(84). – С. 79-93.

8. Євтушок, І.В. Стратегічний аналіз та управління відкритими інноваціями на підприємствах в умовах кризи / І.В. Євтушок // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – Т. 3, № 4. – С. 10-18.

9. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. Бізнес Інформ. 2014. № 7 С. 344–352.

10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.

11. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. Проблеми розвитку підприємництва. № 4. 2012. С. 64-68.

12. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / Генрі Мінцберг; пер. Р. Корнута. — Київ: Наш Формат, 2018. — 408 с.

13. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика навчальної організації / Пітер Сенге; пер. з англ. О. Петраускас. — К.: КМ-БУКС, 2015. — 392 с.

14. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С. 15–19.

15. Коллінз Дж. Успішні компанії: чому одні компанії досягають успіху, а інші — ні / Джим Коллінз; пер. з англ. О. Гудим. — К.: КМ-БУКС, 2014. — 320 с.

16. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 10. С. 31–44.

17. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.
18. Пилипенко О., Кравченко О. Криза як джерело інновацій у виробничо-економічних системах. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2022. № 52. С. 52–64.
19. Намлієв Є., Каціцка Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 2. С. 26–33.
20. Каціцка Г., Осипов Д.М. Антикризове управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 33. С. 161–165.
21. Goolsbee, A. D., & Krueger, A. B. (2015). A Retrospective Look at Rescuing and Restructuring General Motors and Chrysler. National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w21000>
22. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії COVID-19 на неї. URL: <https://gi.edu.ua/koledzh/pidrozdzily/biblioteka/repozytorii/567-doslidzhennia-stanu-hotelno-restorannoi-industrii-ukrainy-ta-vplyv-pandemii-covid-19-na-nei>
23. War on Want. (2007). Coca-Cola: drinking the world dry. Retrieved from <https://waronwant.org/news-analysis/coca-cola-drinking-world-dry>
24. Mind Tools. SWOT Analysis Model and Examples. 2023. URL: https://prime.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
25. Community Tool Box. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. 2023. URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

26. Corporate Finance Institute. PESTEL Analysis & Uses in Finance
URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>
27. The Strategy Story. PESTEL Analysis Framework: Explained with Examples
URL: <https://thestrategy.com/2021/07/15/pestel-analysis/>
28. Пімоненко Т., Люльов О., Зябіна Є., Васирина Т. Оцінювання причинно-наслідкових зв'язків між детермінантами енергоефективності країни в контексті імплементації європейської зеленої угоди. Вісник економіки. 2021. Вип. 2. С. 80–89.
29. Вовчак, О., Кулиняк, І., Гальків, Л., Павлишин, М., & Горбенко, Т. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЗРІЗ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(38), 2021, 292–303 с.
30. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти» / Н. М. Черненко. Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. – 116 с.
31. Литовченко О. Ю. Метод аналізу ієрархій як інструмент антикризового фінансового управління підприємством / О. Ю. Литовченко, Т. Б. Кузенко // Економічний аналіз – 2021. – № 31 (4) – С.46-54.
32. Василик Н.М. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2018. Том 28, № 3. С. 154–161.
33. Полінкевич О.М. Підходи до аналізу підприємницьких систем. Економічний форум. 2016. № 2. С. 200–205.
34. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. 2020. С. 255-267.
35. Рамазанов С. К. , Степаненко О. П. , Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2004. 192 с.

36. Лінтур, І. В. Аналіз вигод і витрат в мікроекономічних дослідженнях / І. В. Лінтур, С. В. Нестерова // Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука" [Електронний ресурс] / голов. ред.: Щербан Т. Д.; заст. голов. ред.: Jerzy Piwowarski; Гоблик В. В. - Мукачево-Ченстохова : РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2022. - 2(33). - С.277-285

37. Сучасні трансформації сервісної економіки: туризм, рекреація та комерційні послуги: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 29-30 вересня 2023 р.) / ред. кол.: Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачево: МДУ, 2023. 91 с.

38. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2023. С. 173 - 220.

39. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62-81.

40. Воронкова В .Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 445-447.

41. ТОВ "НІБУЛОН". Про нас. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>

42. ТОВ СП "НІБУЛОН". Державний реєстр. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14291113/

43. ТОВ "НІБУЛОН". Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2021

44. ТОВ "НІБУЛОН". Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2022
45. ТОВ "НІБУЛОН". Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2023
46. Нові погодні та економічні виклики спонукають компанію «Нібулон» змінювати підходи до виробництва. URL: <https://agrotimes.ua/interview/kompaniya-nibulon-golovne-stabilnist/>
47. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html>
48. Україні необхідно відкривати нові ринки, щоб забезпечити світову продовольчу безпеку. URL: <https://agroreview.com/content/ukrayini-neobhidno-vidkryvaty-novi-rynky/>
49. Інноваційні технології в сільському господарстві: як сучасні розробки допомагають підвищити врожайність. URL: <http://surl.li/gujvvg>
50. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v>
51. Збереження цілісності екосистем: роль екологічного сільського господарства. URL: https://www.biofield.com.ua/uk/statti/zberezhennya-tsilisnosti-ekosystem-ekolohichnoho-silskoho-hospodarstva_375
52. Кредити для малого та середнього бізнесу. URL: <https://surl.li/nxipvw>.
53. Кредити для бізнесу та підприємців. Raiffeisen Bank. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/kredyty.html>.
54. Умови отримання кредиту 5–7–9%. Portmone Blog. URL: <https://blog.portmone.com.ua/uk/finance/umovy-otrymannia-kredytu-5-7-9>.

