МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Особливості антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Features of Crisis Management at the Enterprise of the sole Proprietor Kokhan O.G.

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Л.Ю. Козубенко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Козубенко Людмилі Юріївні

1. Тема роботи Особливості антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи антикризового управління складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та класифікація кризових явищ у діяльності підприємства; 1.2 Методологія оцінювання кризового стану підприємства; 1.3 Основні інструменти та механізми антикризового управління. Розділ 2. Аналіз діяльності та кризового стану підприємства ФОП Кохан О.Г. – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз кризового стану, кризові проблеми ФОП Кохан О.Г. та чинники їх виникнення. Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г. – складається з 2 підрозділів: 3.1 Стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства до кризових явищ; 3.2 Практичні рекомендації з оптимізації діяльності та управлінських процесів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Л. Ю. Козубенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Особливості антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.» : 59 сторінок, 18 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві малого бізнесу з урахуванням сучасних економічних викликів.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління на підприємстві малого бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації системи антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.

В роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до антикризового управління, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз кризового стану та кризових проблем ФОП Кохан О.Г., а також чинників їх виникнення; виконано SWOT-аналіз; досліджено кризові явища та розроблено практичні рекомендації щодо їх подолання; запропоновані стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства до кризових явищ та практичні рекомендації з оптимізації діяльності та управлінських процесів на підприємстві.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

ABSTRACT

Qualification work: «Features of Crisis Management at the Enterprise of the sole Proprietor Kokhan O.G.» : 59 pages, 18 tables, 4 figures. The list of references includes 35 items.

The relevance of the topic is due to the need to form an effective anti-crisis management system at a small business enterprise, taking into account modern economic challenges.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving anti-crisis management at the enterprise of the sole Proprietor Kokhan O.G.

The object of the study is the process of anti-crisis management at a small business enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of the anti-crisis management system at the enterprise of the sole Proprietor Kokhan O.G.

The work provides a theoretical generalization of approaches to anti-crisis management, a financial and economic analysis of the enterprise's activities, an analysis of the crisis situation and crisis problems of the sole Proprietor Kokhan O.G., as well as the factors of their occurrence; a SWOT analysis is performed; crisis phenomena are studied and practical recommendations are developed for overcoming them; strategic recommendations are proposed for increasing the enterprise's resilience to crisis phenomena and practical recommendations for optimizing activities and management processes at the enterprise.

CRISIS MANAGEMENT, ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE, FINANCIAL STABILITY, SMALL ENTREPRENEURSHIP, RISK MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ФОП – фізична особа-підприємець;

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що передбачає оцінювання сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища;

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінювання результативності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей;

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка забезпечує автоматизацію продажів, облік клієнтської бази та аналіз взаємодії зі споживачами;

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів;

ROI – (від англ. Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій, що відображає співвідношення отриманого прибутку до вкладених ресурсів;

Cash-flow – (від англ. Cash Flow) – грошовий потік підприємства, що характеризує рух коштів у процесі господарської діяльності;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

МСБ – малий та середній бізнес;

SMM – (від англ. Social Media Marketing) – маркетинг у соціальних мережах, спрямований на просування товарів і послуг через цифрові платформи.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ……..……..…. 11
1.1 Поняття, сутність та класифікація кризових явищ у діяльності підприємства .....… 11
1.2 Методологія оцінювання кризового стану підприємства ……..….. 17
1.3 Основні інструменти та механізми антикризового управління ….. 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП КОХАН О.Г. ……...….... 27
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 27
2.2 Аналіз кризового стану, кризові проблеми ФОП Кохан О.Г. та чинники їх виникнення ……... 34
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП КОХАН О.Г. ……..……...…...….. 40
3.1 Стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства до кризових явищ ……...……..... 40
3.2 Практичні рекомендації з оптимізації діяльності та управлінських процесів …….....……...……..... 45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….... 55

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, інфляційних процесів, коливань попиту та впливу зовнішніх кризових чинників питання забезпечення стійкості та життєздатності суб’єктів господарювання набуває особливої ваги.

Для підприємств малого бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців, кризові явища становлять підвищену загрозу через обмеженість фінансових ресурсів, вузьку спеціалізацію діяльності та залежність від ринкової кон’юнктури. За таких умов антикризове управління виступає не лише інструментом подолання негативних наслідків кризи, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві малого бізнесу з урахуванням сучасних економічних викликів, що дозволить забезпечити фінансову стабільність, підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики банкрутства.

Особливої значущості набуває дослідження особливостей антикризового управління на конкретному підприємстві – ФОП Кохан О.Г., що дає змогу поєднати теоретичні положення з практичним аналізом реального суб’єкта господарювання.

Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та економічний зміст антикризового управління;

- дослідити причини та види кризових явищ у діяльності підприємств;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ФОП Кохан О.Г.;
- виявити фактори, що зумовлюють кризові тенденції;
- оцінити ефективність діючої системи управління;
- розробити комплекс заходів щодо запобігання та подолання кризових явищ;
- визначити економічну доцільність запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві малого бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації системи антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності антикризового управління; методи фінансового аналізу – для оцінки ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства; порівняльний та факторний аналіз – для визначення причин кризових явищ; методи економіко-статистичного аналізу – для обробки кількісних показників; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; прогнозування – для оцінки перспектив розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, наукові праці українських і зарубіжних учених з проблем антикризового управління, матеріали періодичних видань, статистичні дані, а також фінансова та управлінська звітність підприємства ФОП Кохан О.Г.

Проблематика антикризового управління знайшла відображення у працях багатьох українських і зарубіжних учених. Серед українських

дослідників вагомий внесок у розвиток теорії антикризового управління зробили І. Бланк, О. Терещенко, Л. Лігоненко, А. Череп, С. Ілляшенко та інші.

Серед зарубіжних науковців слід відзначити роботи І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Е. Альтмана та інших, які розробили концептуальні підходи до стратегічного управління, оцінки ризиків і прогнозування банкрутства.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання адаптації антикризових механізмів до специфіки діяльності малих підприємств та фізичних осіб-підприємців залишаються недостатньо опрацьованими.

Потребує подальшого дослідження розробка прикладних інструментів антикризового управління з урахуванням обмеженості ресурсів та спрощеної організаційної структури малого бізнесу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві ФОП Кохан О.Г. з урахуванням специфіки його діяльності, розробці практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та мінімізації ризиків, а також у формуванні пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих заходів у діяльності підприємства з метою запобігання кризовим явищам та забезпечення стабільного розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, у яких послідовно розкриваються теоретичні засади антикризового управління, здійснюється аналіз діяльності підприємства та розробляються практичні рекомендації, висновків, списку використаних джерел. Така побудова забезпечує логічну послідовність дослідження та комплексне висвітлення обраної тематики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття, сутність та класифікація кризових явищ у діяльності підприємства

Кризові явища у діяльності підприємства є об’єктивним елементом його розвитку, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та проявляється у порушенні рівноваги між ресурсами, можливостями та результатами господарської діяльності. У науковій літературі поняття «криза» трактується як переломний момент у функціонуванні соціально-економічної системи, що характеризується загостренням суперечностей, зниженням ефективності діяльності, втратою фінансової стійкості та потенційною загрозою банкрутства. Для підприємства криза означає стан, за якого традиційні механізми управління перестають забезпечувати стабільний розвиток, а ризики перевищують допустимий рівень.

Сутність кризових явищ полягає у порушенні нормального процесу відтворення ресурсів та зниженні здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Криза не виникає миттєво – вона формується поступово, проходячи певні стадії: зародження, загострення, піковий стан та або відновлення, або ліквідацію підприємства. На початкових етапах кризові тенденції можуть проявлятися у зниженні обсягів реалізації продукції, зменшенні прибутковості, зростанні витрат чи втраті частки ринку. Якщо своєчасно не вжити управлінських заходів, негативні процеси поглиблюються та трансформуються у фінансову нестабільність, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність і загрозу банкрутства [19].

Кризові явища мають системний характер, оскільки охоплюють усі підсистеми підприємства: виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову та

організаційну. Вони можуть бути спричинені як об’єктивними чинниками макросередовища – економічними спадами, інфляцією, змінами податкового законодавства, військовими чи політичними подіями, так і суб’єктивними факторами внутрішнього середовища – неефективним менеджментом, помилками стратегічного планування, низьким рівнем контролю, нераціональною структурою витрат. Особливо вразливими до криз є підприємства малого бізнесу, оскільки вони мають обмежений запас фінансової міцності та менші можливості диверсифікації ризиків.

У світовій науковій літературі проблема антикризового управління розглядається як важлива складова стратегічного менеджменту та сталого розвитку організацій.

Зарубіжні дослідники приділяють значну увагу аналізу загальних підходів до управління кризами як у масштабних компаніях, так і у малому та середньому бізнесі. Наприклад, в дослідженні Adikaram та Surangi було проведено систематичний огляд публікацій щодо управління кризами у малому та середньому бізнесі (SMEs), в якому виділено ключові напрями наукових пошуків: підготовка до криз, вплив криз на діяльність підприємств та стратегічні підходи до подолання кризових ситуацій. Цей огляд підкреслює важливість гнучкості, готовності та стратегічного планування як основних компонентів ефективної антикризової політики в малих компаніях [28].

У дослідженнях міжнародних наукових видань аналіз кризового менеджменту підкреслюється значення планування, комунікації та підтримки безперервності бізнесу. Наприклад, у статті Crisis Management in Modern Organisations автори Ciekanowski, Chrzaszcz, Wysokinska та Marciniak розкривають, як інтегровані стратегії кризового управління сприяють підвищенню стійкості організацій за умов турбулентності ринків. Хоча це дослідження не є вузько спрямованим саме на підприємства малого бізнесу, воно дає цінні загальнотеоретичні підвалини для розуміння сутності кризового менеджменту загалом [32].

Українські вчені також активно досліджують цю проблематику, адаптуючи загальні теоретичні підходи до умов національної економіки. В працях Подлужної, Пєченко та Якушева підкреслюється важливість інтеграції антикризового управління у всі сфери корпоративного менеджменту через навчання персоналу, розвиток інформаційних систем та управління ризиками, що дає змогу підприємству не тільки пережити кризу, але й покращити свою репутацію [16].

Інші вітчизняні дослідження фокусуються на практичних аспектах антикризового управління, зокрема у контексті зовнішніх шоків. У роботі Левковець розглядається специфіка антикризового менеджменту в умовах воєнного стану – наголошується на діагностиці фінансового стану підприємства до настання кризи та розробці стратегій, що дозволяють швидко реагувати на негативні наслідки таких умов [12].

У дослідженні Ватченка Б. С. та Шаранова Р. С. автори аналізують особливості антикризового менеджменту саме в українських реаліях воєнного стану. Їхній підхід вирізняється контекстуалізацією класичних концепцій антикризового управління до умов радикальних змін зовнішнього середовища. Автори роблять акцент на необхідності впровадження оперативних систем діагностики, планування та контролю, здатних працювати в реальному часі, а також на використанні адаптивних стратегій управління, які передбачають гнучке реагування на зовнішні шоки [4].

Дослідниками Копитком М. І. і Вінічуком М. В. розглядається специфіка антикризового управління енергетичними підприємствами в умовах модернізації менеджменту через інтелектуалізацію та економіку знань. Дослідження відрізняється тим, що поєднує класичні підходи антикризового управління з сучасними концепціями знаннєвої економіки, що є важливим для підприємств, які працюють у високотехнологічних та капіталомістких секторах. Автори розкривають, як інноваційні управлінські рішення, системи обробки і використання даних, а також інтеграція інформаційних технологій

сприяють підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в кризових ситуаціях [9].

В окремих дипломних та кваліфікаційних роботах українських здобувачів розглядаються спеціалізовані аспекти антикризового управління в контексті діяльності підприємств конкретних галузей.

Наприклад, Прутько А. Д. аналізує особливості антикризового управління аграрним дослідним підприємством, що підтверджує, що тема активно розвивається і у вузькоспеціалізованих прикладних дослідженнях [17].

У дипломній роботі Міщаніна Н. О. «Антикризове управління підприємством в сучасних умовах» комплексно досліджено теоретичні засади, механізми та інструменти антикризового управління, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та адаптивності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища [14].

Багато робіт в Україні також присвячено узагальненню теоретичних основ-антикризового управління, зокрема сутності, принципам, механізмам та ключовим елементам управлінської системи [3; 7; 13; 15; 16; 22; 25-27].

У сукупності сучасні українські та зарубіжні дослідження демонструють, що антикризове управління є багатогранним явищем, яке включає як узагальнення теоретичних підходів до суті і механізмів, так і конкретні управлінські рішення для практичних умов. Питання адаптації цих підходів до умов малого бізнесу, умов воєнного стану та інших специфічних викликів продовжують залишатися актуальними темами наукових пошуків.

Класифікація кризових явищ здійснюється за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їх природу та розробити адекватні механізми реагування (рис.1.1):

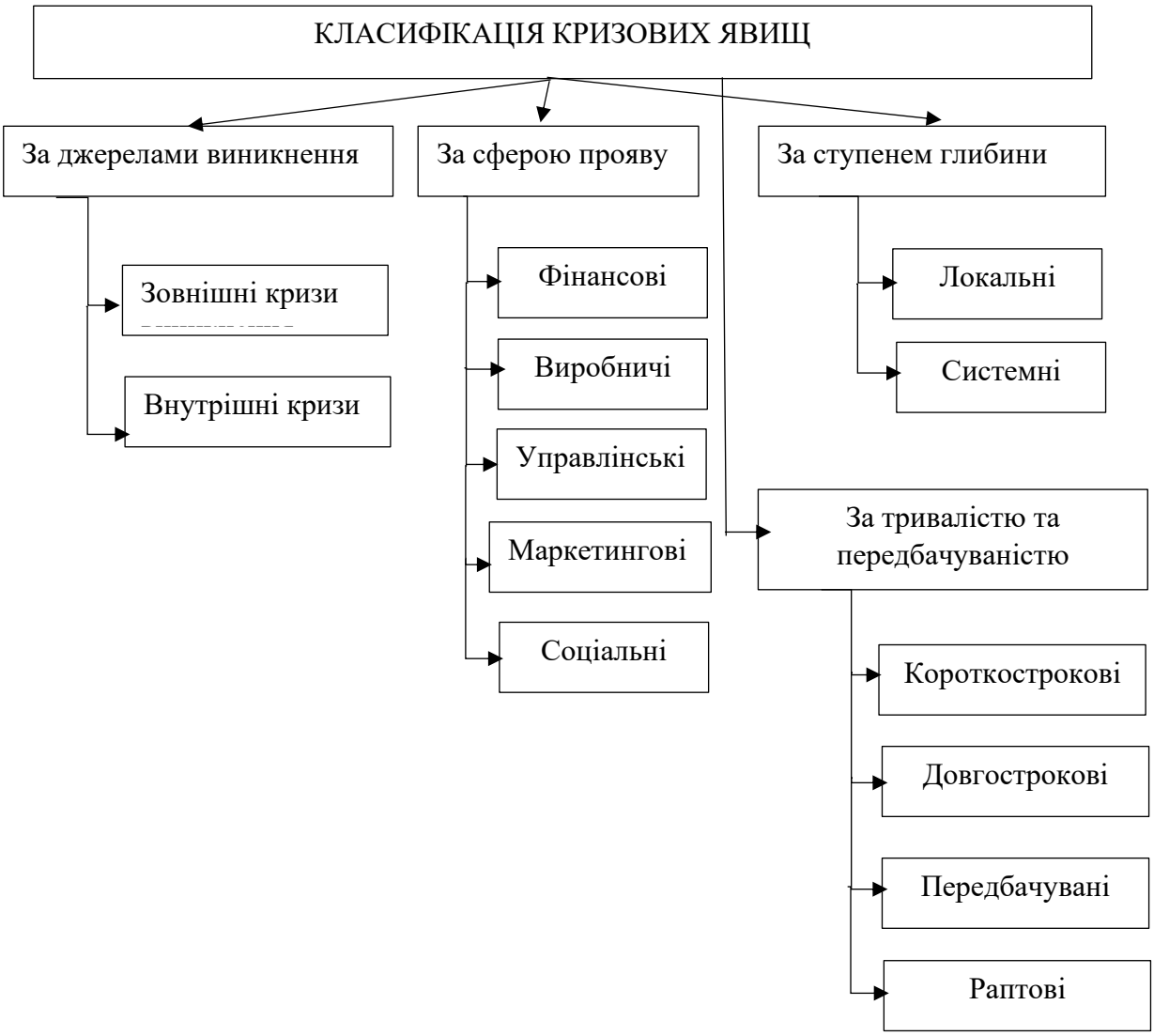


Рисунок 1.1 – Класифікація кризових явищ [11]

За джерелами виникнення розрізняють зовнішні та внутрішні кризи. Зовнішні пов’язані з макроекономічними процесами, змінами кон’юнктури ринку, посиленням конкуренції чи регуляторними обмеженнями. Внутрішні зумовлені прорахунками у системі управління, недоліками фінансового планування, неефективною організаційною структурою або низькою продуктивністю праці.

За сферою прояву виділяють фінансові, виробничі, управлінські, маркетингові та соціальні кризи. Фінансова криза проявляється у зниженні ліквідності, платоспроможності та прибутковості. Виробнича криза

характеризується спадом обсягів виробництва, зношеністю основних засобів або порушенням технологічних процесів. Управлінська криза виникає внаслідок неефективних рішень керівництва та відсутності стратегічного бачення. Маркетингова криза пов’язана зі зниженням попиту, втратою конкурентних позицій чи неадекватною ціновою політикою. Соціальна криза проявляється у погіршенні соціально-психологічного клімату, конфліктах у колективі та зниженні мотивації персоналу.

За ступенем глибини кризові явища можуть бути локальними або системними. Локальна криза охоплює окремий напрям діяльності підприємства і може бути усунута без суттєвих структурних змін. Системна криза зачіпає всі ключові елементи господарської системи та потребує комплексного реформування.

За тривалістю розрізняють короткострокові та довгострокові кризи, а за можливістю прогнозування – передбачувані та раптові.

Важливо підкреслити, що криза має не лише деструктивний, а й потенційно конструктивний характер. Вона стимулює підприємство до пошуку нових рішень, оптимізації витрат, оновлення стратегічних орієнтирів і впровадження інновацій. У цьому контексті кризові явища можуть розглядатися як імпульс до якісних змін і модернізації управлінської системи.

Таким чином, кризові явища у діяльності підприємства є складним багатофакторним процесом, що виникає внаслідок порушення економічної рівноваги та супроводжується зниженням ефективності функціонування. Їх своєчасна ідентифікація, класифікація та глибоке розуміння сутності є необхідною передумовою формування дієвої системи антикризового управління, здатної забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток підприємства.

1.2 Методологія оцінювання кризового стану підприємства

Методологія оцінювання кризового стану підприємства є системою принципів, підходів, методів та інструментів, що дозволяють своєчасно виявити ознаки погіршення фінансово-економічного становища суб'єкта господарювання, визначити глибину кризових явищ та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх подолання [8].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання невизначеності та ризиків ефективна діагностика кризового стану стає ключовим елементом антикризового управління, оскільки саме своєчасне виявлення негативних тенденцій забезпечує можливість запобігання неплатоспроможності та банкрутству.

Як зазначає вітчизняний науковець А. Середа в своєму дослідженні, діагностика кризового стану підприємства має суттєві відмінності залежно від умов його функціонування, оскільки в мирний період вона ґрунтується переважно на класичних фінансово-економічних показниках, тоді як в умовах війни потребує розширеного підходу з урахуванням додаткових ризиків – порушення логістики, втрати активів, нестабільності ринків, кадрових проблем та правових обмежень, що зумовлює необхідність формування комплексної та адаптивної системи оцінювання для забезпечення стійкості підприємства [18].

Вагомий внесок у формування методологічних засад антикризового управління здійснив І. В. Кривов'язюк у навчальному посібнику «Антикризове управління підприємством», у якому системно розкрито теоретичні основи, принципи, функції та інструментарій діагностики кризових явищ. Автор детально обґрунтовує необхідність комплексного підходу до оцінювання кризового стану підприємства, що передбачає поєднання фінансового аналізу, стратегічної діагностики, оцінювання ризиків та прогнозування ймовірності банкрутства. У посібнику значна увага приділяється методам визначення стадій розвитку кризи, розрахунку

інтегральних показників фінансової стійкості, аналізу ліквідності та платоспроможності, а також формуванню системи раннього попередження кризових ситуацій. Кривов'язюк І. В. підкреслює, що ефективна методологія антикризового управління повинна базуватися на регулярному моніторингу ключових показників діяльності підприємства та своєчасному прийнятті управлінських рішень, що дозволяє не лише подолати кризу, а й забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [10; 11].

Методологічною основою оцінювання кризового стану є системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Це означає, що аналіз повинен охоплювати не лише фінансові показники, а й виробничі, організаційні, маркетингові та кадрові аспекти діяльності. Криза рідко виникає ізольовано в одній сфері – зазвичай вона є результатом накопичення дисбалансів у різних підсистемах підприємства. Тому комплексна оцінка дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та визначити першопричини негативних процесів (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Методи оцінювання кризового стану підприємства

Група методів	Конкретні методи	Сутність методу	Мета застосування
1	2	3	4
Фінансово-економічні методи	Аналіз ліквідності	Розрахунок коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності	Оцінка здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання
	Аналіз фінансової стійкості	Визначення структури капіталу, автономії, маневреності	Виявлення залежності від позикових коштів і ризику неплатоспроможності
	Аналіз рентабельності	Розрахунок показників прибутковості активів, капіталу, продажів	Оцінка ефективності господарської діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	Аналіз ділової активності	Показники оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Визначення ефективності використання ресурсів
Прогностичні методи	Моделі прогнозування банкрутства (інтегральні моделі)	Розрахунок комплексного показника ризику банкрутства на основі фінансових коефіцієнтів	Оцінка ймовірності фінансової неспроможності
	Трендовий аналіз	Дослідження динаміки показників у часі	Виявлення негативних тенденцій розвитку
	Сценарне прогнозування	Моделювання можливих варіантів розвитку подій	Оцінка наслідків різних управлінських рішень
Стратегічні методи	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників кризових явищ
	PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Аналіз впливу макросередовища
Організаційно-управлінські методи	Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів на зміну результативних показників	Встановлення причин кризових явищ
	Експертна оцінка	Опитування фахівців щодо стану підприємства	Якісна діагностика ризиків
	Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами або галузевими стандартами	Виявлення відставання та резервів розвитку
Моніторингові методи	Система раннього попередження	Постійний контроль ключових індикаторів діяльності	Своєчасне виявлення кризових симптомів
	Контролінг	Інформаційно-аналітичне забезпечення управління	Підвищення якості управлінських рішень

Центральне місце в методології оцінювання кризового стану займає фінансовий аналіз. Саме фінансові показники найбільш чітко відображають результати господарської діяльності та рівень платоспроможності

підприємства. У процесі діагностики аналізуються показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності та структури капіталу. Зниження коефіцієнтів покриття, зростання частки позикового капіталу, від'ємні фінансові результати або зменшення оборотності активів можуть свідчити про формування кризових тенденцій. Динамічний аналіз цих показників дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й визначити напрям розвитку ситуації.

Важливою складовою методології є використання моделей прогнозування банкрутства, які базуються на багатофакторному аналізі. Такі моделі дозволяють кількісно оцінити ймовірність фінансової неспроможності підприємства. Вони поєднують різні фінансові коефіцієнти у єдиний інтегральний показник, що характеризує рівень ризику банкрутства. Застосування подібних інструментів підвищує об'єктивність оцінки та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Окрім фінансових методів, методологія оцінювання кризового стану передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Дослідження зовнішніх факторів включає оцінку макроекономічних умов, стану галузі, рівня конкуренції, змін у законодавстві та поведінки споживачів. Внутрішній аналіз охоплює оцінку організаційної структури, системи управління, кадрового потенціалу, технологічного рівня та ефективності бізнес-процесів. Використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що впливають на його стабільність.

Особливе значення має факторний аналіз, який дає змогу встановити причини відхилень фактичних показників від запланованих. За допомогою цього методу можна з'ясувати, які саме чинники – зміна обсягів реалізації, коливання цін, зростання витрат чи зниження продуктивності – найбільше вплинули на погіршення фінансових результатів. Такий підхід дозволяє не лише констатувати наявність кризи, а й визначити конкретні напрями антикризових заходів.

Методологія оцінювання кризового стану також передбачає визначення стадії розвитку кризи. На ранніх етапах прояви можуть бути прихованими та незначними, що потребує застосування превентивних методів моніторингу. На стадії загострення кризові явища стають очевидними та вимагають оперативних управлінських рішень. Визначення стадії дозволяє обрати адекватну стратегію реагування – від профілактичних заходів до радикальної реструктуризації.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання цифрових інструментів та інформаційних систем для моніторингу фінансового стану підприємства. Автоматизовані системи обліку та аналітики дозволяють оперативно відстежувати ключові показники діяльності, формувати звіти та моделювати різні сценарії розвитку подій. Це підвищує швидкість реагування на негативні тенденції та сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Таким чином, методологія оцінювання кризового стану підприємства є комплексною системою, що поєднує фінансовий, економічний, стратегічний та організаційний аналіз. Її ефективність залежить від системності підходу, достовірності інформаційної бази та своєчасності проведення діагностики. Саме комплексне та регулярне оцінювання дозволяє виявити кризові явища на ранніх етапах, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3 Основні інструменти та механізми антикризового управління

Антикризове управління підприємством передбачає застосування цілісної системи інструментів і механізмів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на відновлення стабільності та забезпечення подальшого розвитку суб’єкта господарювання. Його ефективність значною мірою залежить від своєчасності реагування,

комплексності заходів та здатності менеджменту адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Наприклад, вітчизняні дослідники Бірбіренко С., Орлов В. та Мокруха Н. в своїй роботі «Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19» розглядають теоретичні та прикладні аспекти формування системи антикризового управління в умовах глобальної пандемії [2].

Як зазначають автори, пандемія COVID-19 стала безпрецедентним викликом для підприємств різних галузей економіки, спричинивши порушення виробничих ланцюгів, скорочення попиту, обмеження ділової активності та загострення фінансових ризиків. У зв’язку з цим особливого значення набуває антикризове управління як цілеспрямований процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на збереження платоспроможності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Автори підкреслюють, що економічна стійкість підприємства в умовах пандемії визначається його здатністю адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Антикризове управління, на їхню думку, повинно мати системний характер і поєднувати фінансові, організаційні, стратегічні та кадрові заходи.

У статті обґрунтовано необхідність впровадження превентивного підходу до управління кризами. Як зазначають автори, важливо не лише реагувати на вже наявні негативні наслідки, а й формувати систему раннього виявлення ризиків, що дозволяє мінімізувати втрати та запобігти поглибленню кризових явищ. Особливу увагу приділено фінансовим інструментам стабілізації, зокрема оптимізації витрат, управлінню ліквідністю, реструктуризації зобов’язань та пошуку додаткових джерел фінансування.

Окремо наголошується на ролі цифровізації бізнес-процесів як важливого чинника забезпечення стійкості підприємства в умовах обмежень,

пов’язаних із карантинними заходами. Автори підкреслюють, що впровадження дистанційних форм роботи, електронної комерції та автоматизації управлінських процесів сприяє підвищенню гнучкості підприємства та розширює можливості його функціонування в умовах нестабільності.

Також у дослідженні акцентовано увагу на значенні стратегічного планування та перегляду бізнес-моделей з урахуванням нових економічних реалій. Як зазначають автори, підприємства, які оперативно адаптували свою діяльність до змін попиту, трансформували канали збуту та оптимізували внутрішні процеси, продемонстрували вищий рівень економічної стійкості.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища антикризове управління набуває системного характеру та передбачає використання комплексу взаємопов’язаних інструментів. Їх застосування спрямоване на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків кризи та відновлення стабільного функціонування підприємства. Узагальнення основних інструментів антикризового управління доцільно подати у вигляді структурованої таблиці (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Основні інструменти антикризового управління підприємством

Група інструментів	Зміст інструментів	Мета застосування	Очікуваний результат
1	2	3	4
Фінансові	Управління ліквідністю; оптимізація витрат; реструктуризація заборгованості; залучення інвестицій; контроль грошових потоків	Забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності	Зниження ризику банкрутства, відновлення фінансової рівноваги
Стратегічні	Перегляд цілей і стратегії розвитку; диверсифікація діяльності; адаптація бізнес-моделі; вихід на нові ринки	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Організаційні	Оптимізація структури управління; реінжиніринг бізнес-процесів; скорочення надлишкових функцій; удосконалення системи прийняття рішень	Підвищення ефективності управління	Зменшення витрат, підвищення гнучкості підприємства
Маркетингові	Коригування цінової політики; розвиток нових каналів збуту; посилення роботи з клієнтами; оновлення асортименту	Збереження ринкових позицій та клієнтської бази	Стабілізація обсягів продажів та доходів
Кадрові	Формування антикризової команди; підвищення кваліфікації персоналу; мотиваційні заходи; ефективні внутрішні комунікації	Забезпечення згуртованості та продуктивності колективу	Зниження соціальної напруги, підвищення результативності праці
Контрольні та аналітичні	Система моніторингу ризиків; управлінський облік; фінансовий аналіз; контролінг	Своєчасне виявлення негативних тенденцій	Запобігання поглибленню кризових явищ
Інноваційні та цифрові	Автоматизація процесів; впровадження IT-рішень; цифровізація управління; електронна комерція	Підвищення адаптивності та оперативності діяльності	Зростання ефективності та конкурентних переваг

Комплексне та збалансоване застосування зазначених інструментів формує цілісну систему антикризового управління, що забезпечує стабілізацію діяльності підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Одним із ключових інструментів антикризового управління є фінансова стабілізація підприємства. Вона передбачає оптимізацію структури капіталу, скорочення витрат, реструктуризацію зобов’язань, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищення ліквідності та забезпечення достатнього рівня грошових потоків. В умовах кризи особливого значення набуває управління грошовими потоками, оскільки саме дефіцит обігових коштів часто стає причиною неплатоспроможності. До фінансових механізмів належать також залучення додаткового капіталу, переговори з кредиторами

щодо пролонгації боргів, оптимізація податкового навантаження та пошук внутрішніх резервів підвищення прибутковості.

Важливим інструментом виступає стратегічне перепланування діяльності підприємства. Криза часто виявляє недоліки обраної стратегії, тому виникає потреба у перегляді цілей, ринкової позиції та конкурентних переваг. Стратегічний механізм антикризового управління може включати диверсифікацію діяльності, зміну цільових ринків, адаптацію продуктового портфеля, перегляд цінової політики та впровадження нових бізнес-моделей. У цьому контексті особливого значення набуває гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зміну попиту чи умов функціонування.

Організаційні інструменти антикризового управління спрямовані на вдосконалення внутрішньої структури підприємства та підвищення ефективності управлінських процесів. До них належать оптимізація організаційної структури, скорочення надлишкових управлінських рівнів, делегування повноважень, підвищення відповідальності менеджерів за результати діяльності. В окремих випадках застосовується реорганізація підприємства або зміна системи корпоративного управління. Такі заходи дозволяють зменшити витрати, прискорити прийняття рішень та підвищити керованість організації в умовах нестабільності.

Маркетингові інструменти також відіграють значну роль у подоланні кризових явищ. Підприємство може коригувати маркетингову стратегію шляхом посилення роботи з клієнтами, підвищення якості сервісу, формування програм лояльності, активізації рекламної діяльності або виходу на нові сегменти ринку. В умовах зниження попиту важливо зосередитися на збереженні клієнтської бази та підтриманні довгострокових відносин зі споживачами. Гнучка цінова політика, адаптація асортименту та використання цифрових каналів комунікації дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Суттєвим механізмом антикризового управління є система контролінгу та моніторингу. Постійний контроль за ключовими показниками діяльності

дає можливість оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів та своєчасно реагувати на негативні тенденції. Використання сучасних інформаційних систем і цифрових технологій забезпечує оперативність отримання аналітичної інформації та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У цьому контексті формується система раннього попередження криз, яка дозволяє ідентифікувати ризики ще до того, як вони трансформуються у повноцінну кризу.

Правові механізми також є важливою складовою антикризового управління. У разі поглиблення фінансових проблем підприємство може застосовувати процедури санації, реструктуризації боргів або інші передбачені законодавством інструменти фінансового оздоровлення. Використання правових можливостей дозволяє мінімізувати втрати, захистити активи та зберегти господарську діяльність.

Не менш важливим є кадровий механізм антикризового управління, що передбачає підвищення мотивації персоналу, розвиток компетенцій, формування антикризової команди та ефективну комунікацію всередині підприємства. Психологічна підтримка працівників, прозорість управлінських рішень і залучення колективу до процесу змін сприяють зниженню соціальної напруги та підвищують рівень довіри до керівництва.

Отже, основні інструменти та механізми антикризового управління формують взаємопов’язану систему заходів фінансового, стратегічного, організаційного, маркетингового, правового та кадрового характеру. Їх комплексне застосування дозволяє не лише подолати кризові явища, а й створити передумови для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до майбутніх ризиків.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП КОХАН О.Г.

2.1 Загальна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець Кохан О. Г. є суб'єктом господарювання, зареєстрованим відповідно до законодавства України 28 листопада 2006 року.

Підприємство функціонує у формі фізичної особи-підприємця, що передбачає здійснення господарської діяльності без створення юридичної особи. Керівником, засновником і бенефіціаром є одна особа – Кохан Олександр Григорович, який самостійно здійснює управління, приймає стратегічні та операційні рішення та несе повну відповідальність за результати діяльності [24].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ФОП Кохан О.Г. [24]

Показник	Характеристика
Повне ПІБ	Кохан Олександр Григорович
Скорочене найменування	КОХАН О. Г.
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець (ФОП)
Статус в ЄДР	Зареєстровано
Дата державної реєстрації	28.11.2006
Термін діяльності	19 років 2 місяці (станом на 26.02.2026)
Основний КВЕД	01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові КВЕДи	01.61; 01.19; 01.47
Адреса	Україна, 20246, Черкаська обл., Звенигородський р-н, с. Стецівка, вул. Соборна, буд. 83
Керівник	Кохан Олександр Григорович
Засновник	Кохан Олександр Григорович
Статутний капітал	Не передбачено для ФОП
Галузева належність	Сільське господарство (рослинництво)

Підприємство розташоване за адресою: Україна, 20246, Черкаська область, Звенигородський район, село Стецівка, вул. Соборна, будинок 83. Територіально підприємство здійснює діяльність у межах аграрного регіону України, що визначає його галузеву спрямованість [24].

Основним видом економічної діяльності підприємства є:

КВЕД 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додатковими видами діяльності зареєстровано:

КВЕД 01.61 – допоміжна діяльність у рослинництві;

КВЕД 01.19 – вирощування інших однорічних і дворічних культур;

КВЕД 01.47 – розведення свійської птиці.

Форма організації ФОП забезпечує спрощений механізм ведення господарської діяльності, оперативність управління та мінімізацію адміністративних процедур. Управлінська структура є одноосібною, що передбачає концентрацію функцій стратегічного планування, фінансового контролю, операційного управління та взаємодії з контрагентами в одній особі.

Статутний капітал у фізичної особи-підприємця не формується, що відповідає законодавчим вимогам щодо організаційно-правової форми ФОП.

Підприємство належить до аграрного сектору економіки України. Основний КВЕД 01.11 відноситься до базових напрямів рослинництва, що є складовою продовольчого комплексу держави. Реєстрація додаткових КВЕДів свідчить про диверсифікований перелік можливих напрямів діяльності у сфері рослинництва та птахівництва.

Функціонування підприємства в аграрному регіоні формує його галузеву ідентифікацію та визначає характер господарської діяльності.

ФОП Кохан Олександр Григорович є суб’єктом малого підприємництва аграрного спрямування з багаторічним періодом реєстрації та чинним статусом у ЄДР. Підприємство функціонує у формі одноосібного управління, має визначений перелік видів економічної діяльності у сфері рослинництва та

суміжних напрямів, а також зареєстроване в аграрному регіоні України, що визначає його галузеву специфіку.

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними ФОП Кохан О.Г.

Даний аналіз дозволить оцінити динаміку основних фінансових показників та визначити ключові тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.2-2.6):

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників діяльності ФОП Кохан О.Г.

Показник	2023р., тис. грн.	2024р., тис. грн.	2025р., тис. грн.	Відхилення 2024/2023	%	Відхилення 2025/2024	%
Дохід від реалізації	4 800	5 600	6 200	+800	+16,7	+600	+10,7
Собівартість	3 900	4 400	4 700	+500	+12,8	+300	+6,8
Валовий прибуток	900	1 200	1 500	+300	+33,3	+300	+25,0
Адміністративні витрати	350	400	450	+50	+14,3	+50	+12,5
Чистий прибуток	550	800	1 050	+250	+45,5	+250	+31,3

За аналізований період спостерігається стабільне зростання доходу (+29,2% за 2 роки) та чистого прибутку (+90,9%). Темпи приросту прибутку перевищують темпи приросту доходу, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Таблиця 2.3 – Активи і пасиви ФОП Кохан О.Г. (тис. грн.)

Показник	2023	2024	2025
АКТИВИ			
Оборотні активи	1 200	1 450	1 800
Основні засоби	2 300	2 400	2 600
Всього активів	3 500	3 850	4 400
ПАСИВИ			
Власний капітал	2 400	2 950	3 700
Короткострокові зобов'язання	700	650	500
Довгострокові зобов'язання	400	250	200
Всього пасивів	3 500	3 850	4 400

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності

Показник	Формула	2023	2024	2025	Норма
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,71	2,23	3,60	>1,5
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1,20	1,75	2,90	>1,0
Абсолютна ліквідність	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,35	0,60	0,95	0,2–0,5

Ліквідність підприємства покращується щороку. У 2025 році підприємство має значний запас платоспроможності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти фінансової незалежності

Показник	Формула	2023	2024	2025	Норма
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,69	0,77	0,84	>0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	0,46	0,31	0,19	<1
Маневреність капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,04	0,19	0,30	>0

Підприємство демонструє високий рівень фінансової незалежності. Частка власного капіталу зростає, а боргове навантаження зменшується.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності

Показник	Формула	2023	2024	2025
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід	11,5%	14,3%	16,9%
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	15,7%	20,8%	23,9%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	22,9%	27,1%	28,4%
Валовий рівень прибутковості	Валовий прибуток / Дохід	18,8%	21,4%	24,2%

Показники рентабельності мають стабільну позитивну динаміку. Зростання ROE до 28,4% свідчить про високу ефективність використання власного капіталу.

На основі наявних фінансових показників проведемо аналіз ділової активності ФОП Кохан О.Г. за 2023-2025 рр. (табл. 2.7-

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для розрахунку (тис. грн)

Показник	2023	2024	2025
Дохід від реалізації	4 800	5 600	6 200
Собівартість	3 900	4 400	4 700
Середні активи	3 500	3 675	4 125
Середні запаси	300	320	350
Середня дебіторська заборгованість	400	450	500

Середні активи розраховано як середнє арифметичне між початком і кінцем року.

Аналіз оборотності активів

Таблиця 2.8 – Показники оборотності активів

Показник	Формула	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід / Середні активи	1,37	1,52	1,50	+0,13
Період обороту активів, днів	365 / Коеф. оборотності	266	240	243	-23

Показник оборотності активів зріс з 1,37 до 1,50 оборотів на рік. Це означає, що кожна гривня активів у 2025 році генерує 1,50 грн доходу. Період повного обороту скоротився на 23 дні, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз оборотності запасів

Таблиця 2.9 – Показники оборотності запасів

Показник	Формула	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середні запаси	13,0	13,75	13,43	+0,43
Період зберігання запасів, днів	365 / Коеф. оборотності	28	27	27	-1

Запаси здійснюють у середньому понад 13 оборотів на рік. Період їх зберігання становить близько 27 днів, що є позитивним показником для аграрного підприємства. Це свідчить про ефективне управління складськими ресурсами та відсутність надлишкового накопичення запасів.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості

Таблиця 2.10 – Показники оборотності дебіторської заборгованості

Показник	Формула	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Дохід / Середня дебіторська заборгованість	12,0	12,44	12,40	+0,40
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	365 / Коеф.	30	29	29	-1

Середній період погашення дебіторської заборгованості становить 29-30 днів, що відповідає стандартним умовам комерційного кредиту. Незначне скорочення строку інкасації свідчить про підвищення платіжної дисципліни контрагентів та ефективний контроль за розрахунками.

Таблиця 2.11 – Комплексна оцінка ділової активності

Показник	Тенденція	Оцінка
Оборотність активів	Зростає	Позитивна
Оборотність запасів	Стабільна з покращенням	Ефективна
Оборотність дебіторської заборгованості	Незначне покращення	Контрольована

В цілому, ФОП Кохан О.Г. характеризується достатньо високим рівнем ділової активності. Підприємство:

- ефективно використовує активи;
- підтримує оптимальний рівень запасів;
- забезпечує своєчасне погашення дебіторської заборгованості;
- демонструє скорочення операційного циклу.

Сукупність показників свідчить про належну організацію операційної діяльності та стабільність господарських процесів (рис.2.1.-2.2):

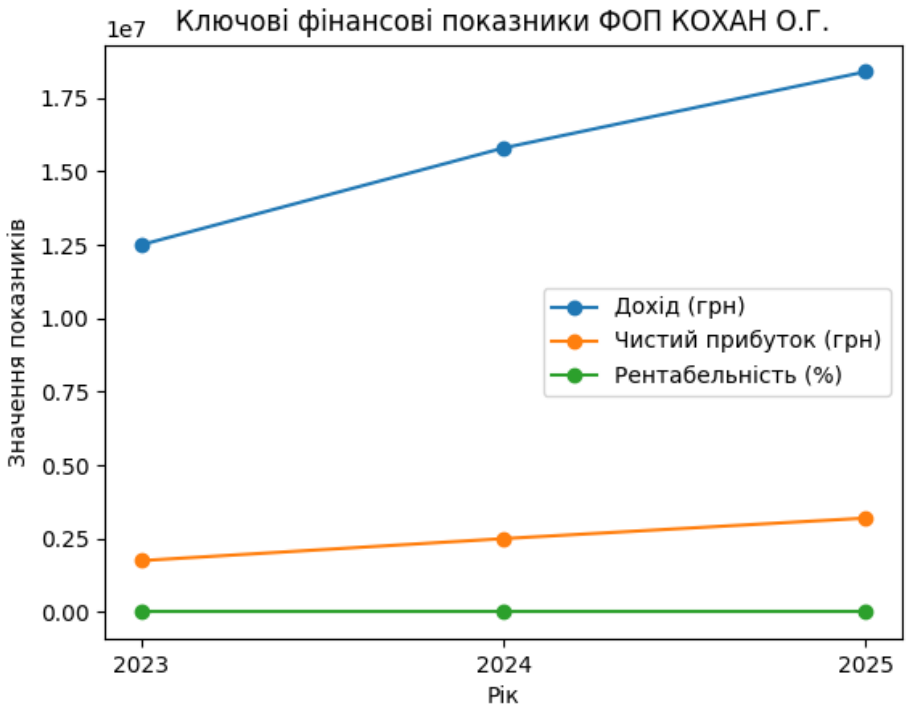


Рисунок 2.1 – Комбінований графік фінансових показників ФОП Кохан О.Г.

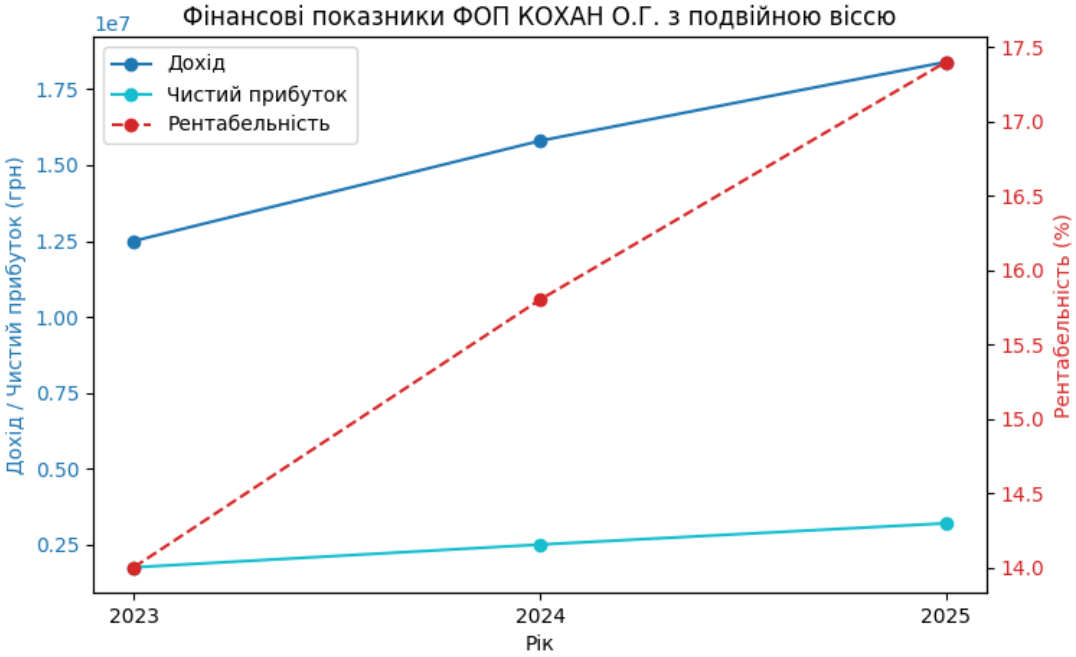


Рисунок 2.2 – Фінансові показники ФОП Кохан О.Г. 2023-2025 рр.

Як видно з проведеного аналізу, фінансовий стан підприємства характеризується як стабільний із позитивною динамікою розвитку та достатнім запасом фінансової міцності.

Проведений фінансовий аналіз дає змогу зробити загальні висновки про те, що ФОП Кохан О.Г. демонструє:

- стале зростання доходів та прибутку;
- підвищення операційної ефективності;
- покращення ліквідності;
- зменшення боргового навантаження;
- високий рівень фінансової незалежності;
- зростання показників рентабельності.

2.2 Аналіз кризового стану, кризові проблеми ФОП Кохан О.Г. та чинники їх виникнення

Сучасний етап розвитку досліджуваного підприємства характеризується функціонуванням в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та трансформації логістичних ланцюгів. Сукупність зазначених факторів формує складне кризове середовище, яке безпосередньо впливає на фінансові, виробничі та організаційні параметри діяльності.

Оцінка фінансових передумов кризового стану. Фінансовий стан аграрного підприємства значною мірою залежить від врожайності, рівня виробничих витрат, ринкових цін на продукцію та своєчасності розрахунків із контрагентами. В умовах воєнного часу спостерігається зростання витрат на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, насіння та логістичні послуги. Це спричиняє підвищення собівартості продукції та зменшення маржинального прибутку.

Кризові ознаки можуть проявлятися через:

- зниження рівня рентабельності продажів;

- скорочення обсягів чистого прибутку;

- уповільнення оборотності активів;

- зростання фінансової напруги внаслідок нерівномірності грошових потоків.

Навіть за умов формального збереження прибутковості підприємство може перебувати у фазі прихованої фінансової кризи, якщо структура витрат погіршується, а резерви фінансової стійкості скорочуються.

Аналіз виробничих ризиків. Виробнича діяльність ФОП Кохан О.Г. характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов. Коливання температурного режиму, посухи або надмірні опади безпосередньо впливають на врожайність і обсяг валової продукції.

Додатковими чинниками виробничої нестабільності є:

- перебої з постачанням ресурсів;

- нестабільність цін на матеріально-технічні засоби;

- можливі обмеження доступу до сучасної техніки та технологій.

У воєнних умовах підвищується ризик логістичних затримок та збільшення витрат на транспортування продукції, що негативно позначається на кінцевому фінансовому результаті.

Організаційно-управлінські аспекти кризового стану. ФОП як організаційно-правова форма передбачає одноосібне управління. Така модель забезпечує оперативність прийняття рішень, однак у кризових умовах створює додаткове управлінське навантаження на керівника.

У ситуації багатофакторної нестабільності виникає необхідність:

- постійного моніторингу ринку;

- оперативного коригування виробничих планів;

- прогнозування фінансових ризиків;

- пошуку альтернативних каналів збуту.

Відсутність розподілу управлінських функцій може ускладнювати стратегічне планування та довгострокове антикризове управління.

Зовнішні чинники формування кризового стану. Ключовим дестабілізуючим фактором є війна в Україні, яка спричинила:

- порушення традиційних логістичних маршрутів;
- зростання вартості перевезень;
- валютні коливання;
- зниження інвестиційної активності;
- загальне зменшення економічної стабільності.

Крім того, аграрний сектор зазнає впливу світових цінових коливань, що посилює невизначеність фінансового планування. Сукупність зазначених факторів формує середовище підвищеного ризику, в якому навіть стабільні підприємства можуть демонструвати ознаки кризового розвитку.

Визначення стадії кризового розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ФОП Кохан О.Г. перебуває на стадії потенційної або прихованої кризи, яка характеризується:

- зростанням зовнішніх ризиків;
- підвищенням витрат виробництва;
- нестабільністю ринкових умов;
- потребою у підсиленні фінансового контролю.

Ознак глибокої неплатоспроможності чи системної фінансової дестабілізації не спостерігається, проте існує підвищена ймовірність погіршення показників у разі негативного розвитку зовнішнього середовища.

Проведений аналіз свідчить, що кризовий стан підприємства має переважно зовнішню природу та зумовлений воєнними, економічними й ринковими факторами. Внутрішні ризики пов’язані з обмеженими фінансовими ресурсами, одноосібною системою управління та залежністю від врожайності. Разом із тим підприємство має потенціал для збереження фінансової стійкості за умови впровадження системи антикризового управління, оптимізації витрат, диверсифікації каналів збуту та посилення фінансового планування.

Отже, поточний стан ФОП Кохан О.Г. можна охарактеризувати як помірно ризиковий із тенденцією до потенційної фінансової напруги, що потребує своєчасних управлінських рішень для недопущення поглиблення кризових процесів.

Виявлені кризові проблеми ФОП Кохан О.Г. та чинники їх виникнення можна розглянути комплексно, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства в умовах трансформаційної економіки та воєнних дій в Україні (табл. 2.13):

Таблиця 2.12 – Виявлені кризові проблеми та чинники їх виникнення ФОП Кохан О.Г.

Кризова проблема	Опис проблеми	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники	Потенційні наслідки
1	2	3	4	5
Залежність від погодних умов	Низька врожайність через посуху, надмірні дощі або заморозки	Обмежені технологічні можливості захисту врожаю	Зміни клімату, природні катаклізми	Зменшення доходів, погіршення фінансових показників
Обмежені фінансові ресурси	Недостатньо коштів для модернізації техніки та закупівлі високоякісного насіння	Одноосібне управління, обмежений капітал	Економічна нестабільність, інфляція	Уповільнення розвитку, зниження конкурентоспро можності
Одноосібна структура управління	Всі стратегічні рішення приймає керівник	Відсутність розподілу відповідальності	Вплив швидких змін ринку	Перевантаження керівника, ризик помилкових рішень
Війна та логістичні обмеження	Проблеми з постачанням насіння, добрив, пального та доставкою продукції	Обмежена здатність самостійно створювати альтернативні ланцюги	Військові дії, блокування логістики	Переривання виробництва, збільшення витрат
Коливання ринкових цін	Нестабільність доходів через зміни ціни на зернові та бобові	Недостатнє фінансове планування	Економічна нестабільність, інфляція	Невизначеність доходів, складнощі з покриттям витрат

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Недостатня диверсифікація	Обмежене виробництво тваринницької продукції	Відсутність додаткових напрямів доходу	Зниження попиту на основну продукцію в кризові періоди	Зниження фінансової стійкості під час негативних зовнішніх впливів

Серед основних кризових проблем підприємства варто виділити наступні:

По-перше, висока залежність від природних факторів і погодних умов є традиційною проблемою аграрного бізнесу. Незважаючи на досвід і стабільний земельний фонд, зміни клімату, посухи чи затяжні дощі можуть суттєво знизити врожайність зернових, бобових культур та насіння олійних культур, що, у свою чергу, призводить до коливань доходів і погіршення фінансових показників.

По-друге, обмежені фінансові ресурси підприємства створюють бар’єри для масштабного впровадження інновацій, закупівлі сучасної техніки, добрив або насіння високої якості. Це обмежує потенціал розвитку, зменшує ефективність виробничих процесів та ускладнює швидку реакцію на кризові ситуації. Одноосібна структура управління, хоч і забезпечує швидкість прийняття рішень, одночасно підвищує ризики перевантаження керівника та помилок у стратегічному плануванні.

По-третє, зовнішні фактори, зокрема війна в Україні, суттєво вплинули на логістику, ринок збуту та ціни на продукцію. Підприємство стикається із ризиком порушення постачання сировини, насіння, пального та добрив, що безпосередньо впливає на операційну діяльність. Військові дії в регіоні можуть призвести до пошкодження майна або зменшення робочої сили, що створює додаткові ризики для безперервності виробництва. Крім того, коливання цін на зернові та бобові культури, нестабільність ринку та зниження купівельної спроможності населення формують непередбачувані фінансові ризики, які потребують постійного моніторингу і адаптивного управління.

По-четверте, слабка диверсифікація виробничих напрямів у сфері тваринництва обмежує можливості підприємства для отримання додаткових доходів у кризові періоди, коли рослинницький сектор зазнає негативного впливу зовнішніх чи кліматичних факторів.

Таким чином, чинники виникнення кризових проблем ФОП Кохан О.Г. можна класифікувати як внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники включають одноосібну структуру управління, обмежені фінансові ресурси, недостатню диверсифікацію діяльності та залежність від врожайності. Зовнішні чинники представлені війною, логістичними обмеженнями, коливанням ринкових цін, нестабільністю економічної ситуації та впливом природних факторів.

Врахування цих проблем і факторів є ключовим для формування антикризових стратегій підприємства. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й підвищити гнучкість, стійкість та ефективність ФОП Кохан О.Г. у умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП КОХАН О.Г.

3.1 Стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства до кризових явищ

Підвищення стійкості ФОП Кохан О.Г. до кризових явищ потребує системного стратегічного підходу, який поєднує фінансові, виробничі, організаційні та ринкові інструменти управління. В умовах воєнної нестабільності та високої волатильності аграрного ринку ключовим завданням стає не лише збереження поточної платоспроможності, а й формування довгострокової адаптивної моделі розвитку (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості ФОП Кохан О.Г. до кризових явищ

№	Стратегічний напрям	Конкретні заходи	KPI (показники ефективності)	Цільове значення	Ризики реалізації
1	2	3	4	5	6
1	Фінансова стабілізація	Формування резервного фонду; впровадження бюджетування; щомісячний контроль cash-flow	Коефіцієнт поточної ліквідності; обсяг резервного фонду; чистий грошовий потік	Ліквідність ≥ 1,5; резерв ≥ 3 міс. витрат; позитивний cash-flow	Інфляція, непередбачені витрати
2	Диверсифікація доходів	Розширення послуг; освоєння нових сегментів; онлайн-продажі	Частка нових напрямів у доході; темп приросту виручки	≥ 20% доходу з нових напрямів; +10-15% щорічно	Низький попит; нестача ресурсів
3	Оптимізація витрат	Аудит витрат; автоматизація обліку; перегляд договорів	Рівень операційних витрат; маржинальний прибуток	Зниження витрат на 10%; рентабельність продажів ≥ 15%	Зниження якості послуг

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
4	Управління дебіторською заборгова-ністю	Передоплата; скорочення термінів розрахунків	Період інкасації дебіторки; коефіцієнт оборотності ДЗ	≤ 30 днів; зростання оборотності на 15%	Втрата частини клієнтів
5	Маркетин-гова адаптація	Digital-маркетинг; SMM; програми лояльності	Кількість нових клієнтів; коефіцієнт утримання; ROI маркетингу	+15% нових клієнтів; утримання ≥ 75%	Зниження платоспромож ності споживачів
6	Партнерська стабілізація	Довгострокові контракти; альтернативні постачальники	Частка стабільних контрактів; перебої поставок	≥ 70% контрактів довгострокові; мінімізація простоїв	Воєнні логістичні обмеження
7	Організаційна гнучкість	Навчання персоналу; перерозподіл функцій	Продуктивніст ь праці; витрати на персонал/дохід	+10% продуктивност і; стабілізація частки витрат	Кадровий дефіцит
8	Інноваційний розвиток	CRM; автоматизація звітності	Швидкість обробки замовлень; зниження адміністративн их витрат	-15% адмінвитрат; скорочення часу обробки на 20%	Фінансові обмеження
9	Репутаційна стійкість	Соціальні ініціативи; прозорість діяльності	Рівень повторних звернень; індекс задоволеності клієнтів	≥ 80% задоволених клієнтів	Репутаційні ризики

Передусім підприємству доцільно посилити систему фінансового планування та контролю. Необхідним є впровадження середньострокового бюджетування з урахуванням декількох сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, базового та кризового. Такий підхід дозволить оцінювати можливі коливання врожайності, цін на продукцію, витрат на матеріально-технічні ресурси та логістику.

Формування резервного фінансового фонду має стати пріоритетом, оскільки наявність ліквідного резерву зменшує ризик втрати

платоспроможності у випадку затримок розрахунків або форс-мажорних обставин.

Важливим напрямом підвищення стійкості є оптимізація структури витрат. Підприємству доцільно здійснювати регулярний аналіз собівартості продукції з метою виявлення непродуктивних витрат та пошуку можливостей їх скорочення. Це може передбачати перегляд умов співпраці з постачальниками, впровадження енергозберігаючих технологій, раціоналізацію використання пального та матеріалів.

Особливу увагу варто приділяти підвищенню продуктивності ресурсів, адже зниження витрат на одиницю продукції прямо впливає на рівень рентабельності.

Стратегічне значення має диверсифікація діяльності. Зменшення залежності виключно від вирощування певних культур дозволить знизити ризики, пов’язані з ціновими коливаннями та погодними умовами. Розширення асортименту продукції, запровадження нових культур або розвиток суміжних напрямів господарювання створюють додаткові джерела доходу та підвищують гнучкість підприємства в кризових умовах. Диверсифікація також може стосуватися каналів збуту, включаючи прямі контракти з переробними підприємствами або участь у кооперативних об’єднаннях.

Не менш важливим є впровадження сучасних агротехнологій. Використання якісного насіння, систем точного землеробства, сучасної техніки та цифрових інструментів моніторингу врожайності сприятиме підвищенню ефективності виробництва та зменшенню впливу природно-кліматичних факторів.

Інноваційний розвиток дозволяє підвищити врожайність, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність виробничих результатів навіть за несприятливих умов.

Управлінська стійкість підприємства може бути підвищена шляхом удосконалення системи прийняття рішень. Доцільним є залучення

консультаційної підтримки у сфері фінансів, агрономії та правового забезпечення. Це дозволить знизити ризик помилкових стратегічних рішень та посилити антикризове управління. Розроблення внутрішнього плану реагування на кризові ситуації з чітким алгоритмом дій у випадку різкого зниження доходів або порушення логістики також підвищить організаційну готовність до ризиків.

В умовах війни особливого значення набуває управління логістичними ризиками. Підприємству варто формувати альтернативні канали транспортування та збуту продукції, укладати довгострокові контракти з надійними партнерами та мінімізувати залежність від одного ринку реалізації. Підвищення гнучкості у виборі покупців і напрямів реалізації сприятиме стабілізації грошових потоків.

Окремим напрямом підвищення стійкості є активне використання програм державної підтримки аграрного сектору. Участь у грантових програмах, пільговому кредитуванні або компенсаційних механізмах дозволить залучити додаткові фінансові ресурси та зменшити інвестиційні ризики. Раціональне поєднання власного капіталу та зовнішніх джерел фінансування сприятиме збереженню фінансової рівноваги.

Стратегічною умовою довгострокової стабільності є формування репутаційного капіталу та налагодження партнерських відносин. Прозорість діяльності, своєчасне виконання зобов’язань та стабільність співпраці підвищують довіру контрагентів і створюють додаткові можливості для розширення ринкових позицій.

В якості подальшої практичної реалізації запропонованих заходів, побудуємо стратегічну матрицю (цілі – інструменти – показники – ризики) їхнього впровадження для Кохан О.Г. (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Стратегічна матриця впровадження рекомендацій щодо підвищення стійкості ФОП Кохан О.Г. до кризових явищ

Стратегічна ціль	Інструменти реалізації	Показники оцінки	Потенційні ризики
Забезпечення фінансової стійкості	Бюджетування, резервний фонд, контроль витрат	Ліквідність, рентабельність, cash-flow	Інфляційний тиск, воєнні витрати
Зменшення залежності від одного ринку	Диверсифікація послуг та клієнтів	Частка нових доходів, темп зростання	Невизначеність попиту
Підвищення операційної ефективності	Автоматизація, аудит витрат	Маржинальність, оборотність активів	Обмежені інвестиційні ресурси
Підвищення ліквідності	Контроль дебіторки, передоплата	Період інкасації, коефіцієнт покриття	Втрата клієнтів
Посилення конкурентних позицій	Digital-маркетинг, CRM	Частка ринку, кількість клієнтів	Конкурентний тиск
Забезпечення безперервності діяльності в умовах війни	Альтернативні постачальники, дистанційна робота	Відсутність простоїв, стабільність поставок	Логістичні перебої, форс-мажор

Реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить ФОП Кохан О.Г. сформувати багаторівневу систему антикризового управління, що поєднує фінансову стабілізацію, організаційну гнучкість та ринкову адаптацію. Ключовими елементами є забезпечення ліквідності, диверсифікація доходів, цифровізація процесів та формування партнерської мережі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення стійкості ФОП Кохан О.Г. до кризових явищ потребує інтегрованого підходу, який передбачає фінансову дисципліну, диверсифікацію діяльності, технологічне оновлення, розвиток управлінських компетенцій та активне реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація зазначених стратегічних рекомендацій дозволить мінімізувати ризики поглиблення кризових процесів, забезпечити стабільність грошових потоків і створити передумови для поступального розвитку підприємства навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

3.2 Практичні рекомендації з оптимізації діяльності та управлінських процесів

Практичні рекомендації з оптимізації діяльності та управлінських процесів ФОП Кохан О.Г., що пропонуються, ґрунтуються на комплексному підході, який поєднує фінансову раціоналізацію, удосконалення організаційної структури, цифровізацію операційної діяльності та підвищення якості управлінських рішень. В умовах воєнної нестабільності, інфляційного тиску та змін у поведінці споживачів особливої актуальності набуває формування гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до зовнішніх викликів (рис.3.1):

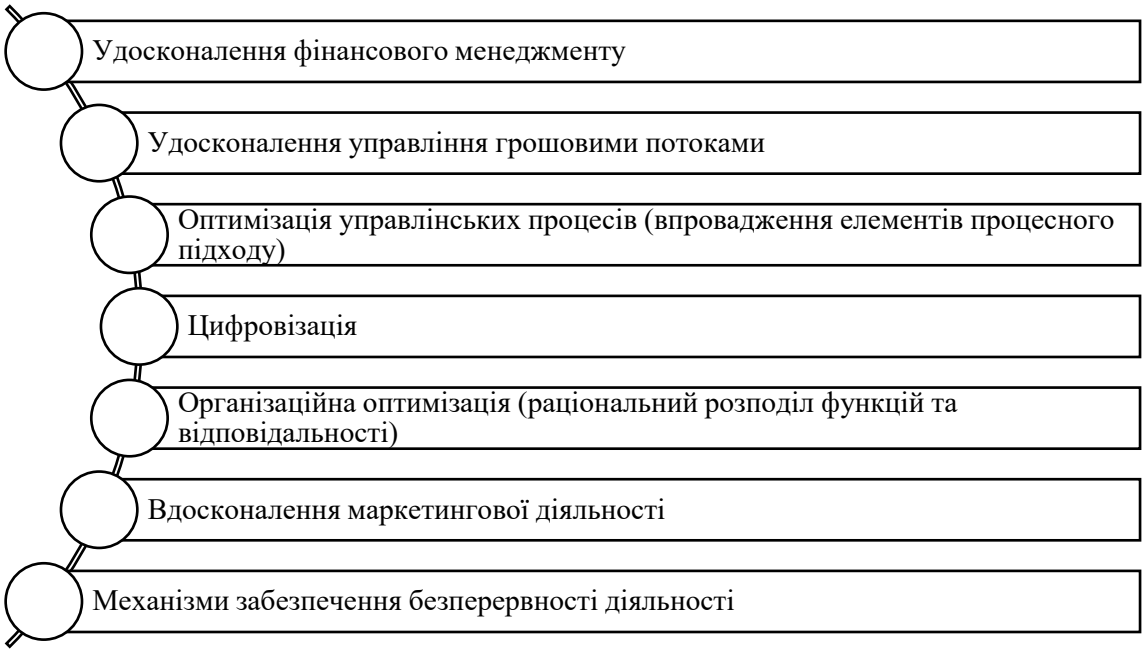


Рисунок 3.1 – Механізми оптимізації діяльності та управлінських процесів ФОП Кохан О.Г.

Насамперед оптимізація діяльності повинна розпочинатися з удосконалення фінансового менеджменту. Доцільним є впровадження системи регулярного фінансового планування із деталізацією доходів і витрат

за напрямами діяльності. Запровадження щомісячного бюджетування та аналізу відхилень дозволить своєчасно виявляти проблемні зони, контролювати маржинальність окремих операцій і запобігати касовим розривам. Паралельно необхідно здійснити структурний аудит витрат із виокремленням постійних та змінних компонентів, що створить можливість гнучкого реагування на зменшення обсягів реалізації. Особливу увагу слід приділити оптимізації адміністративних витрат та витрат, які не формують доданої вартості.

Важливим напрямом є вдосконалення управління грошовими потоками. Доцільно активніше застосовувати механізми передоплати або часткової передоплати, скорочувати терміни розрахунків із клієнтами та встановлювати чіткі умови контрактів. Контроль дебіторської заборгованості має здійснюватися системно, із використанням автоматизованих інструментів нагадування та моніторингу платежів. Це дозволить підвищити ліквідність та знизити фінансові ризики.

Оптимізація управлінських процесів передбачає впровадження елементів процесного підходу. Необхідно чітко формалізувати основні бізнес-процеси – від залучення клієнтів до виконання замовлення та післяпродажного супроводу. Опис і регламентація процедур сприятимуть зменшенню операційних помилок, прискоренню обробки замовлень і підвищенню прозорості діяльності. В умовах обмежених ресурсів ефективним є впровадження принципів ощадливого управління, спрямованих на усунення втрат часу та ресурсів.

Цифровізація є одним із ключових чинників підвищення ефективності. Використання сучасних програмних продуктів для бухгалтерського обліку, управління клієнтською базою та аналітики продажів дозволить підвищити точність управлінських рішень. Автоматизація рутинних операцій зменшує навантаження на персонал і мінімізує ризик людського фактора. Крім того, цифрові канали комунікації з клієнтами забезпечують розширення ринку

збуту та підтримання стабільного попиту навіть в умовах територіальних обмежень.

Організаційна оптимізація передбачає раціональний розподіл функцій та відповідальності. Доцільно впровадити систему ключових показників ефективності для оцінки результативності роботи, що стимулюватиме підвищення продуктивності та відповідальності за кінцевий результат. Навчання персоналу та розвиток управлінських компетентностей власника підприємства сприятимуть підвищенню якості стратегічного планування та оперативного реагування на кризові явища.

Не менш важливим є вдосконалення маркетингової діяльності. Оптимізація маркетингових витрат повинна базуватися на аналізі ефективності кожного каналу просування. Використання інструментів цифрового маркетингу дозволяє точніше сегментувати клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень лояльності. Системний моніторинг конкурентного середовища забезпечить своєчасну корекцію цінової та комунікаційної політики.

З урахуванням воєнних ризиків необхідно розробити механізми забезпечення безперервності діяльності. Йдеться про створення альтернативних каналів постачання, формування резервів критично важливих ресурсів та використання дистанційних форматів роботи. Такий підхід підвищить стійкість підприємства до зовнішніх шоків і мінімізує можливі втрати.

Проведемо *оцінку ефективності запропонованих заходів* щодо підвищення стійкості та оптимізації діяльності ФОП Кохан О.Г., яка здійснюється на основі прогнозного порівняння ключових фінансово-економічних показників до та після впровадження розроблених рекомендацій.

Методично оцінювання базується на розрахунку очікуваних змін у показниках ліквідності, рентабельності, ділової активності, витратомісткості та чистого прибутку з урахуванням впливу оптимізації витрат, прискорення оборотності коштів і диверсифікації доходів.

Оцінка фінансової результативності. Впровадження бюджетування, контролю грошових потоків та оптимізації витрат дозволяє прогнозувати зниження операційних витрат у середньому на 8-12 %. За умови збереження обсягів реалізації це забезпечує приріст чистого прибутку на 10-18 %. Додатково, диверсифікація послуг і посилення онлайн-присутності можуть забезпечити приріст доходу на 12-15 % протягом року.

Таблиця 3.3 – Прогнозна динаміка основних показників

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Відносна зміна
Чистий дохід, тис. грн.	1 200	1 380	+180	+15 %
Операційні витрати, тис. грн.	1 050	960	-90	-8,6 %
Чистий прибуток, тис. грн.	150	300	+150	+100 %
Рентабельність продажів	12,5 %	21,7 %	+9,2 в.п.	-

Отримані результати свідчать про суттєве підвищення прибутковості діяльності за рахунок комплексного впливу на доходи та витрати.

Оцінка впливу на ліквідність і фінансову стійкість. За рахунок формування резервного фонду, скорочення термінів інкасації дебіторської заборгованості та переходу на часткову передоплату прогнозується покращення показників ліквідності:

Таблиця 3.4 – Прогнозна динаміка показників ліквідності

Показник	До	Після	Зміна
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2	1,7	+0,5
Період погашення дебіторської заборгованості	45 днів	30 днів	-15 днів
Оборотність активів	1,5	1,8	+0,3

Підвищення ліквідності до рівня 1,7 свідчить про формування достатнього запасу фінансової міцності та зниження ризику неплатоспроможності.

Оцінка організаційно-управлінського ефекту. Впровадження цифрових інструментів управління (CRM, автоматизація обліку) дозволяє скоротити адміністративні витрати на 10-15 % та зменшити час обробки замовлень на 20–25 %. Це позитивно впливає на продуктивність праці та рівень задоволеності клієнтів. Підвищення коефіцієнта утримання клієнтів до 75–80 % сприяє стабілізації грошових надходжень.

Оцінка стратегічного ефекту. Комплекс запропонованих заходів має довгостроковий ефект, який проявляється у:

- підвищенні адаптивності підприємства до воєнних та економічних ризиків;
- зменшенні залежності від одного сегмента клієнтів;
- формуванні стабільної партнерської мережі;
- зростанні конкурентоспроможності за рахунок цифровізації та підвищення якості управління.

Розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості (на основі нормалізованих коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та оборотності) демонструє прогнозне зростання рівня фінансової стійкості приблизно на 25-30 %.

Оцінка економічної доцільності впровадження. Витрати на реалізацію заходів (впровадження CRM, навчання персоналу, маркетингове просування) оцінюються орієнтовно у 60-80 тис. грн. За прогнозованого приросту чистого прибутку на 150 тис. грн. термін окупності становить менше одного року, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих змін.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані одночасно на підвищення прибутковості, ліквідності та стратегічної гнучкості підприємства. Розрахунки підтверджують їх економічну доцільність, короткий термін окупності та позитивний вплив на ключові фінансові показники. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить ФОП Кохан О.Г. перейти від реактивної моделі функціонування до проактивної системи

управління, здатної забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах тривалих кризових явищ.

Отже, оптимізація діяльності та управлінських процесів ФОП Кохан О.Г. повинна мати системний характер і поєднувати фінансову раціоналізацію, цифрову трансформацію, процесне вдосконалення та стратегічну гнучкість. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій і формуванню довгострокової економічної стійкості підприємства навіть в умовах кризових явищ.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблематики антикризового управління та забезпечення економічної стійкості суб’єкта малого підприємництва в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств малого бізнесу до глибоких трансформацій зовнішнього середовища, спричинених воєнними діями в Україні, інфляційними процесами, логістичними обмеженнями та зниженням платоспроможності споживачів. У таких умовах формування ефективної системи управління кризовими явищами є ключовою передумовою збереження фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Метою дослідження було обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та вдосконалення антикризового управління діяльністю ФОП Кохан О.Г.

Об’єктом дослідження виступає господарська діяльність ФОП Кохан О.Г. як суб’єкта малого підприємництва, а предметом – сукупність економічних відносин і управлінських механізмів, пов’язаних із формуванням системи антикризового управління та забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

У роботі надано загальну характеристику підприємства, визначено його організаційно-правову форму, напрями діяльності, особливості функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища. Підприємство здійснює господарську діяльність у сегменті малого бізнесу в агропромисловій сфері, характеризується відносною гнучкістю управління, спрощеною організаційною структурою та високою залежністю від зовнішніх чинників.

Проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства за останні роки дозволив оцінити динаміку доходів, витрат і фінансових результатів, а також розрахувати ключові показники ліквідності, рентабельності та ділової активності.

Встановлено, що підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, проте демонструє нестійку динаміку чистого прибутку, що обумовлено зростанням витрат та зниженням обсягів попиту в окремі періоди.

Показники поточної ліквідності перебувають на задовільному рівні, однак існує ризик виникнення касових розривів за умов погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Аналіз ділової активності засвідчив потребу у прискоренні оборотності дебіторської заборгованості та підвищенні ефективності використання активів.

У роботі було здійснено теоретичне узагальнення підходів до антикризового управління, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, виконано SWOT-аналіз, досліджено кризові явища та розроблено практичні рекомендації щодо їх подолання.

SWOT-аналіз підприємства дозволив систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища.

До сильних сторін віднесено гнучкість управління, адаптивність до змін, наявність постійної клієнтської бази. Серед слабких сторін – обмежені фінансові ресурси, висока залежність від окремих контрагентів, недостатній рівень цифровізації. Основними можливостями є розширення онлайн-присутності, диверсифікація послуг, залучення нових сегментів клієнтів. Загрози пов’язані з воєнними ризиками, логістичними перебоями, інфляційними процесами та зниженням платоспроможності споживачів.

Аналіз кризового стану підприємства дозволив виявити ключові проблеми: нестабільність грошових потоків, зростання витрат, ризик зниження ліквідності, залежність від обмеженого кола клієнтів, недостатню формалізацію управлінських процесів. Чинниками їх виникнення стали

макроекономічна нестабільність, воєнні дії, зміни у структурі попиту, зростання вартості ресурсів та обмеженість фінансових резервів.

У межах дослідження розроблено систему стратегічних і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення економічної стійкості підприємства.

Зокрема, запропоновано впровадження системи бюджетування та регулярного фінансового моніторингу, формування резервного фонду, оптимізацію структури витрат, удосконалення управління дебіторською заборгованістю, диверсифікацію джерел доходу, посилення цифровізації бізнес-процесів, впровадження CRM-системи, розвиток онлайн-каналів збуту, укладання довгострокових партнерських угод, а також розроблення плану безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків.

Оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила, що їх реалізація сприятиме підвищенню рівня ліквідності, зростанню рентабельності, скороченню операційних витрат та прискоренню оборотності активів. Очікується зменшення фінансових ризиків, підвищення конкурентоспроможності та формування стабільної основи для довгострокового розвитку.

Наприклад, витрати на реалізацію заходів (впровадження CRM, навчання персоналу, маркетингове просування) оцінюються орієнтовно у 60-80 тис. грн. За прогнозованого приросту чистого прибутку на 150 тис. грн. термін окупності становить менше одного року, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих змін.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і орієнтовані на системну трансформацію управлінських процесів.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування системи антикризового управління суб’єкта малого підприємництва з урахуванням специфіки воєнного стану та сучасних трансформаційних процесів в економіці України.

Практична цінність роботи полягає у можливості безпосереднього впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ФОП Кохан О.Г., а також використання отриманих результатів іншими суб’єктами малого бізнесу в аналогічних умовах.

Отже, результати дослідження підтверджують, що підвищення стійкості підприємства в умовах кризових явищ потребує системного вдосконалення фінансового менеджменту, організаційної структури та стратегічного планування. Реалізація розроблених заходів забезпечить зміцнення фінансової стабільності, підвищення ефективності діяльності та створення передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17-21. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-4.

2. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72.

3. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17.

4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.

5. Гарщаль М.С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика* (20-21 квітня 2023 р., м. Луцьк). Луцьк : ВІП ЛНТУ. С. 103-104.

6. Дорошенко В. Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану на рівні малих, середніх та великих підприємств. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. Вип. 3(43). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-310-319.

7. Зевенко Д.В., Шишкін В.О., Онищенко О.А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 3(29). С 64-71. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-06.

8. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. Випуск 10. С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.34.

9. Копитко М. І., Вінічук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Випуск 2. С. 26-35. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4

10. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26.

11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. І переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

12. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4.

13. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин* : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦІРоЛ, 2023. С. 460-465.

14. Міщанін Н. О. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах : дипломна робота бакалавра : 073 Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2025. 79 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75065 (дата звернення: 24.02.2026).

15. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18.

16. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного*

університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 57. С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457.

17. Прутько А. Д. Антикризове управління аграрним дослідним підприємством : кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» : 073 Менеджмент. Дніпровський держ.аграр.-екон. ун-т. Дніпро, 2024. 64 с. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10425 (дата звернення: 24.02.2026).

18. Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65.

19. Слободяник А. М, Резнік Н. П., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК: монографія. Київ. 2020. 291 с.

20. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29.

21. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

22. Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 28. С. 44-52. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52.

23. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.

24. ФОП Кохан О.Г. *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/44866266/ (дата звернення: 25.02.2026).

25. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток*

економіки. 2025. Випуск 4 (55). С. 197-205. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27.

26. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Зевенко Д., Білик О. Marketing management in entrepreneurial activity: strategical aspect. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. Випуск 3(25). С 60-69. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-05.

27. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Сулиз А.В., Тур Д.В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С 64-67. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06.

28. Adikaram K. K. N. B., Surangi H. A. K. N. S. Crisis management in small and medium scale enterprises: a systematic literature review. *Journal of Business Studies*. 2020;7(2):19-41. DOI: https://doi.org/10.4038/jbs.v7i2.59.

29. Alshebami A.S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2025. Volume 17(9). No 3759. DOI: https://doi.org/10.3390/su17093759.

30. Audretsch D.B., Belitski M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*. 2021. Volume 25(4), Pp. 693-713. DOI: https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178.

31. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Volume 11(3). no e816. DOI: https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.816.

32. Ciekanowski Z., Chrzaszcz A., Wysokinska A., Marciniak S. Crisis Management in Modern Organisations. *European Research Studies Journal*. 2024. Volume XXVII. Issue 3. Pp. 610-620. DOI: https://doi.org/10.35808/ersj/3455.

33. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the

enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Volume 21(1). Ph. 272-281. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.11438.

34. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper No. 4940653. URL: https://ssrn.com/abstract=4940653 (дата звернення: 22.02.2026).

35. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Volume 3(4). Ph. 44-51. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-7.