

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
„03”\_січня\_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№10 від „03”січня 2024 р.)

# **Кваліфікаційна робота**

**за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

на тему «Підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти

2 курсу, групи МЕ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

\_\_\_\_\_ Костянтин АДАМЧУК

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: докт. екон. наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування

\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                          | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВОМУ СТАНІ                             | 6  |
| 1.1. Сучасні підходи до вивчення кризового стану підприємства як об'єкта управління                            | 6  |
| 1.2. Особливості механізму антикризового управління підприємства                                               | 12 |
| 1.3. Методи антикризового управління: сутність та їх класифікація                                              | 18 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА                              | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АОИЛ»                                                                        | 29 |
| 2.2. Характеристика основних показників господарської діяльності ТОВ «АОИЛ»                                    | 33 |
| 2.3. Оцінка ефективності антикризового менеджменту підприємства                                                | 37 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АОИЛ» |    |
| 3.1. Заходи антикризового управління підприємством ТОВ «АОИЛ»                                                  | 44 |
| 3.2. Розробка заходів із використання реінжинірингу в антикризовому управлінні підприємствами                  | 53 |
| 3.3. Впровадження інструменту санації на підприємстві                                                          | 64 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                       | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                     | 74 |
| ДОДАТКИ                                                                                                        | 78 |

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується економічною та політичною нестабільністю. Більшість підприємств страждають від погіршення результатів своєї діяльності. Для встановлення стабільних ділових зв'язків в економічній системі необхідно запровадити на підприємствах механізми антикризового управління. Тому вибір теми статті є цілеспрямованим.

Науковий інтерес до проблеми ефективного антикризового управління підприємствами змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Проблема стратегічного антикризового управління розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, С. Фінка, Є. Уткіна, О. Градова, Є. Короткова, А. Грязнової, В. Захарова, І. Бланка, С. Кована, С. Беляєва, А. Блинова, В. Кошкіна та інших теоретичних працях видно, що дослідження концепцій та інструментів антикризового управління є недостатніми, а підприємствам практично неможливо сформулювати та запровадити ефективну систему антикризового управління при виникненні кризи рекомендацій не надано.

Мета роботи - надати пропозиції підприємствам щодо впровадження антикризового управління. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі завдання:

- міркувати про природу та причини виникнення корпоративних кризових ситуацій;
- необхідно проаналізувати стан антикризового управління ТОВ «АОИЛ»;
- провести оцінку показників кризового стану підприємства;
- визначити шляхи вдосконалення антикризового управління ТОВ «АОИЛ»;

Об'єктом дослідження є система антикризового управління підприємством ТОВ «АОИЛ». Предметом дослідження є процес розробки заходів антикризового управління в ТОВ «АОИЛ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Теоретичною основою роботи є діалектичне розуміння, аналіз, синтез, кількісний та якісний аналіз, формальні методи, таблиці, діаграми та інші принципи.

У кваліфікаційній роботі застосовувалося поєднання загальних і спеціальних методів дослідження. Це системний підхід і логічний аналіз для розкриття сутності антикризового управління, стратегії планування поведінки підприємства, методи оцінки системи антикризового управління. Крім того, для вивчення галузових ринкових тенденцій, аналізу фінансово-економічного стану підприємств та оцінки ймовірності банкрутства застосовувалися методи аналітичного групування, порівняння, індексного та графічного методів, а також експрес-діагностики. Методами узагальнення та синтезу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління. Нарешті, пакет прикладних програм Microsoft Excel був використаний як інструмент у процесі дослідження.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі документи, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали України, навчальні посібники, підручники, журнали, інтернет-ресурси, дані бухгалтерського обліку та фінансові звіти ТОВ «АОИЛ».

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві. Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ТОВ «АОИЛ» для уникнення кризових ситуацій.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Теоретичні засади антикризового управління підприємством», які були представлені на VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВОМУ СТАНІ

#### **1.1. Сучасні підходи до вивчення кризового стану підприємства як об'єкта управління**

Розвиток економіки України супроводжується закономірностями економічного циклу. Компанії намагаються зміцнити свої позиції на ринку шляхом реформування систем управління ресурсами. Господарський механізм підприємства потребує кардинальних змін, а конкурентне середовище вимагає постійного підвищення якості та ефективності управління. Менеджмент зосереджується на вирішенні стратегічних і тактичних завдань, які мають специфічні прояви. Соціальні відносини щодо змін споживчих норм і купівельної спроможності грошей є проблематичними. Його вплив впливає на життєвий цикл продукту та всієї компанії, що з часом може загострити проблеми. До них відносяться перевиробництво, що призводить до перевиробництва і падіння цін, масово ліквідуються підприємства, зростає безробіття. У результаті виникла економічна криза [24].

Розвиток мікрокризи структурно поділяється на три етапи:

- прихована криза (або криза ефективності);
- криза платоспроможності;
- криза не вірних розрахунків (загрози банкрутства, неплатоспроможності).

Перший етап - криза ефективності (прихована криза). Цей етап характеризується зниженням корпоративної ефективності, що проявляється негативною динамікою оборотності та рентабельності капіталу, тривалості операційного та фінансового циклів підприємства, ринкової капіталізації. Причиною зниження ефективності є спочатку збитки від окремих господарських операцій, а потім протягом певного часу поступово загальні збитки від господарсько-фінансової діяльності. Виниклі збитки спочатку покриваються за

рахунок внутрішніх резервів: нерозподіленого прибутку попередніх періодів, поточної складової капіталу. Внутрішні резерви, що містять поточні втрати, поступово вичерпуються, що призводить до переходу до наступної фази кризи.

Другий етап - криза платоспроможності. Ця фаза кризи характеризується циклічною та постійною нестачею коштів для виконання зобов'язань компанії та фінансування поточної діяльності. Зовнішнім проявом такої ситуації є виникнення неплатоспроможності, яка характеризується частими затримками платежів (порушення правил платежів через відсутність коштів на поточному рахунку), сплати економічних санкцій (штрафів, пені), прострочених і неповернених кредитів та запозичення.

Третій етап - криза врегулювання заборгованості (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Наростаюча криза банкрутства породжує банкрутства. Залежно від типу підприємства, його структури, інноваційного та ресурсного потенціалу фази розвитку кризи можуть мати різну тривалість, інтенсивність і мати різну за тяжкістю наслідки. Це пов'язано з достовірністю структурно-логічної схеми, що показує виникнення та розвиток кризи.

Структурно-логічна схема кризи - це серія безперервних економічних явищ. Під їх впливом процес розвитку змінюється один за одним у певному порядку. Взаємозалежний ланцюг економічних подій завершується останнім явищем - кризовою ситуацією.

З метою визначення та формалізації структурної логічної схеми виникнення та розвитку корпоративних криз об'єкт кризи слід розглядати як єдину економічну систему в ринковому середовищі (рис. 1.1).

Конкурентне середовище характеризується гострою конкуренцією між постачальниками товарів і послуг, що підвищує потребу аналізувати стратегії конкурентів і прогнозувати їхні ймовірні майбутні дії. Зовнішні впливи на економічні процеси також необхідно відстежувати та враховувати, тобто:

- зміни в складі споживачів і способі використання ними товарів і послуг;
- впровадження нових продуктів і нових технологій;
- зміни в системі маркетингу;

- поширення досвіду та зростаюча глобалізація галузі;
- зміни в законодавстві, політиці та соціальних цінностях.

Вплив може бути значним. Господарський процес являє собою єдність трьох складових.

По-перше, компанія залучає зовнішнє збільшення обігових ресурсів для розширення, лабораторних ресурсів і фінансування. Інформація підтримує виробничий процес, ефективність корпоративного фінансування, динаміку та структуру товарних ринків, якість ринкових інвестицій.

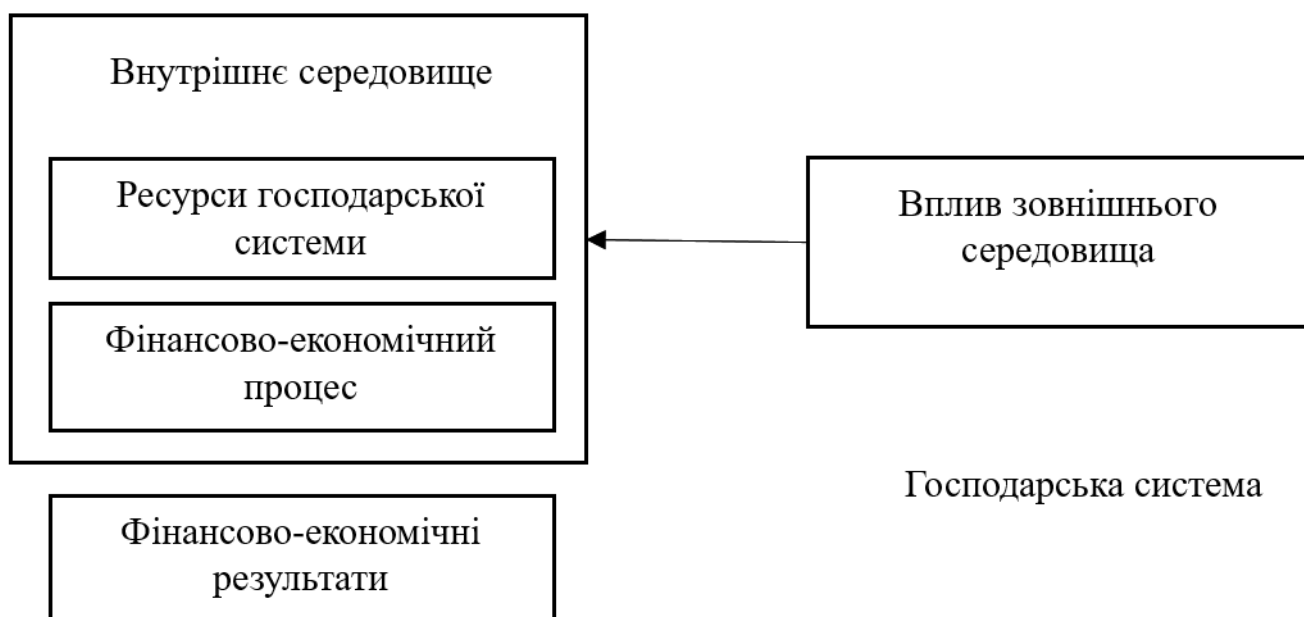


**Рис. 1.1. Складові господарської системи**

Джерело: [6]

По-друге. Ефективне функціонування систем управління в кризових ситуаціях залежить від стану кадрового потенціалу підприємства. Параметри трудових ресурсів значною мірою залежать від кваліфікаційного рівня керівного та управлінського персоналу та якості управлінських рішень. Коли підприємство працює в стійкому режимі, зовнішні умови змінюються зі звичайною швидкістю, що дозволяє керівникам підприємства, фахівцям та іншим працівникам використовувати накопичений досвід для поступової адаптації до ситуації, що змінюється. В умовах кризи, різкого ускладнення завдань, що вирішуються, і виникнення особливих обставин відповідно має змінюватися і управління трудовими ресурсами.

По-третє. Параметр фінансових ресурсів визначається ступенем, до якого бізнес покладається на свій оборотний капітал і джерела фінансування, які він залучає. Зважаючи на фінансово-економічні умови компанії, можна розглянути зміни в плануванні роботи компанії. Загалом, фінансово-економічні умови стосуються здатності суб'єктів ринку фінансувати свою діяльність. Вона характеризується забезпеченістю необхідними ресурсами для нормального функціонування підприємства, життєздатністю та ефективністю, станом фінансових відносин з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

За рівнем надійності та стабільності фінансове становище компанії можна розділити на: зона стабільного розвитку, зона корпоративного кризового ризику та кризова зона. Ці напрями мають граничні значення економічних показників, які визначають рівень фінансово-економічного стану підприємства. На нашу думку, цей рівень можна оцінити за такими станами [4]:

- стабільний;
- до кризи;
- криза в компанії, вийти з неї можна шляхом антикризових мір;
- фінансова та організаційна реконструкція;
- банкрутство підприємств - це непереборна криза.

Звичайно, компанії прагнуть стабільності в міру свого зростання, і це можна оцінити окремо для кожної економічної системи. При моніторингу шляху розвитку бізнесу можуть виникати невеликі відхилення від руху, як позитивні (статичні методи), так і негативні (виникнення кризових ситуацій). Тому першопричина кризи в економічній системі може виявитися у сфері вхідних ресурсів або у сфері виробничо-операційних процесів. Щоб визначити конкретні причини кризи, необхідно визначити основні складові її структури та логічну схему.

Це стратегічна криза, криза результатів, фінансова криза. Спочатку компанія оперувала поняттям «потенціал успіху», який зводився до досягнення запланованого рівня доходів, прибутковості та витрат. Але потенціал поступово

вичерпується, що призводить до відсутності заміни застарілих товарів і послуг, що призводить до хорошого товарообігу.

Підприємство перебуває у стані стратегічної кризи, що характеризується неефективними виробничими процесами та застарілими системами управління, які не адаптовані до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов. Крім низької технічної та технологічної оснащеності виробничого процесу, причиною кризи може бути недостатньо досліджена маркетингова політика підприємства щодо потреб споживачів, а також перебої в постачанні та просуванні товарів і послуг на ринку.

Криза кінцевого результату виникає, коли швидкість обороту застарілих домінуючих продуктів знижується, що призводить до збільшення витрат на зберігання [18]. Характеризується уповільненням зростання доходів, недостатнім прибутком, неефективністю виробничо-фінансової діяльності компанії. Криза виникає, коли виробничий прибуток знаходиться на низькому рівні і характеризується зростанням витрат внаслідок виробничо-господарської діяльності підприємства. Причиною кризи стали помилки в управлінні витратами компанії та організації економічних процесів.

Кризи ліквідності в класичному розумінні [24] виникають через відмінності між структурою оборотного капіталу компанії та її джерелами фінансування. Інший аспект можна віднести до фінансової кризи, яка характеризується неплатоспроможністю компаній через дефіцит коштів, що призводить до дисбалансу між активами та пасивами, який визначається коефіцієнтом ліквідності.

Ознаками фінансової кризи є [12]:

- перевищує приріст прострочених зобов'язань щодо приросту оборотних активів;
- від'ємний коефіцієнт оборотних коштів;
- негативне сальдо грошового потоку.

Причини фінансової кризи:

- хибний або надлишковий план виробництва продукції;
- компанія співпрацює з ненадійними партнерами;
- надлишкові запаси сировини і готової продукції.

Аналіз причин та глибини кризи слід проводити у порядку, зворотному процесу розвитку кризи (рис. 1.2).

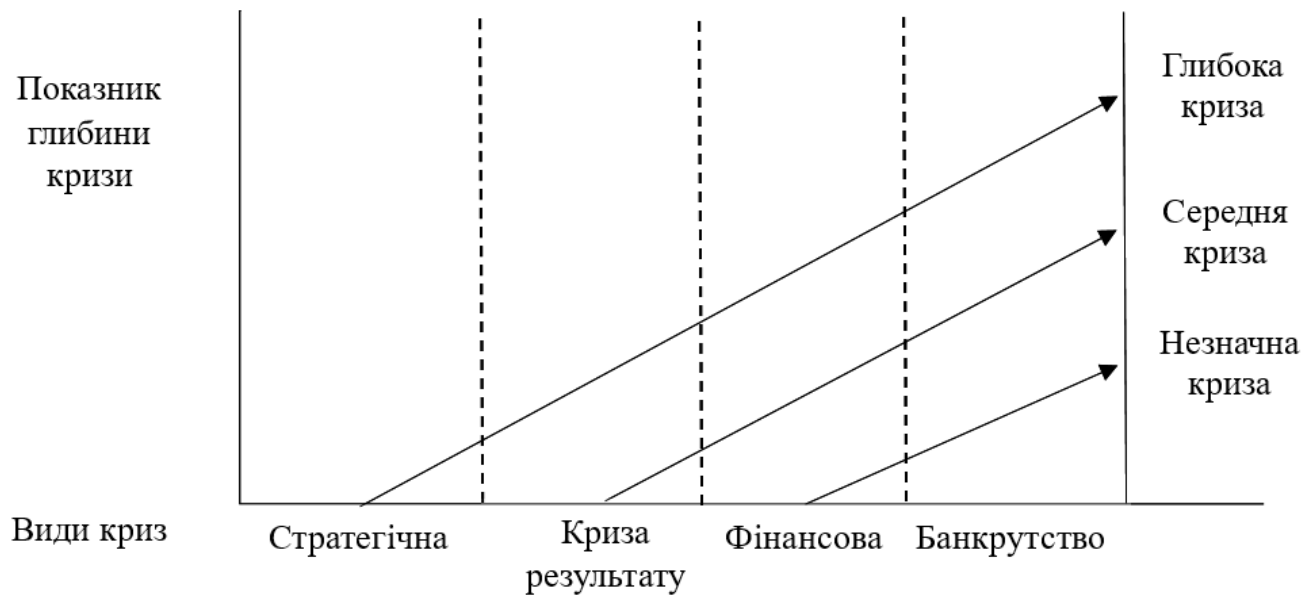


**Рис. 1.2. Глибина кризового стану**

Джерело: [8]

Основними характеристиками стратегічної кризи є зниження конкурентоспроможності товарів і послуг, скорочення продажів, необґрунтоване збільшення витрат на виробництво і збут, негативний вплив ефекту масштабу.

Слід зазначити, що своєчасне виявлення кризи, її стадії та глибини дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Беручи за об'єкт управління кризовий стан, ми вважаємо, що розвиток кризи можна розглядати як результат взаємодії та комплексної дії кількох найважливіших факторів. Фактори, що викликають корпоративні кризи:

- неефективний менеджмент є основним внутрішнім фактором і першопричиною розвитку кризи;
- недостатній контроль проявляється у трьох аспектах: відсутність планування та необґрунтоване прийняття рішень; відсутність фінансового контролю;
- відсутність маркетингових зусиль.

## 1.2. Особливості механізму антикризового управління підприємства

Однією із основних засад ефективної роботи компанії в умовах кризи є ефективна кадрова політика. Щоб забезпечити стабільність компанії на ринку, керівники повинні мати співробітників, здатних працювати творчо, прагнути до інновацій і досягати найкращих кінцевих результатів. Але нам потрібна не просто група експертів, нам потрібна дружба, творча, злагоджена команда. Якою б прекрасною не була ідея, новітня технологія, найсприятливіші зовнішні умови, неможливо досягти високої ефективності без добре підготовленого персоналу. Це значною мірою залежить від правильного розуміння особливостей сучасних ринкових відносин у сфері праці.

Компанії зобов'язані активно вивчати попит і пропозицію кваліфікованої робочої сили та знаходити нові кадри, які мають підвищені вимоги до професіоналізму, інтелекту, творчого потенціалу та підприємницьких здібностей працівників. Політика компенсації повинна враховувати рівень оплати праці в інших компаніях. Зупинимось докладніше на методах мотивації керівників структурних підрозділів. Отже, у разі корпоративної дезінтеграції та децентралізації управління, насамперед, керівництво структурної філії має бути зацікавлене у перетворенні її в економічно самостійну юридичну особу (дочірнє підприємство). Ця вигода виникає внаслідок функціонування повної економічної та адміністративної незалежності, що дозволяє регулювати матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Ця незалежність може бути досягнута шляхом делегування прав і обов'язків керівникам різних відомств і забезпечення цих прав і обов'язків під час перетворення в дочірнє підприємство з правом юридичної особи. Крім того, інтереси цих керівників повинні бути підкріплені відповідною компенсацією. Вихідним пунктом побудови механізму стимулювання керівництва підприємства є те, що він має бути насамперед орієнтований на вирішення стратегічних завдань підприємства та ефективну діяльність підприємства в цілому.

Етапи та фактори антикризового управління наведено на рис. 1.3. Результати роботи підлеглих багато в чому залежать від характеру взаємин з керівником.

Керівник - це людина, яка наділена великою владою, але в поєднанні зі своєю посадою вона повинна завоювати авторитет і стати справжнім лідером. З цієї причини важливо знайти правильний стиль спілкування та управління, тобто те, як менеджери зазвичай поведуться у стосунках зі своїми підлеглими, щоб впливати на них і заохочувати їх до ініціативи.



**Рис. 1.3. Етапи та чинники антикризового управління**

Джерело: [16]

Організація колективу базується на здібностях керівника:

- чітко розподілити обов'язки між співробітниками;
- визначити та поставити конкретні завдання;
- відображати їх за допомогою кількісних і якісних показників;
- визначити фактичний час, необхідний для виконання конкретного завдання;
- забезпечити інформаційну базу та необхідні технічні засоби;
- вказує порядок завдань на основі їх актуальності та важливості.

Механізм антикризового управління - це система, в якій суб'єкти управління здійснюють вплив на об'єкти управління для досягнення очікуваних результатів. Система складається з набору елементів, внутрішні взаємодії яких активують механізм [23]. Цей механізм інтегрований у загальну економічну систему і є її

невід'ємною частиною. Діалектичне протиріччя полягає у визначенні необхідності застосування цього механізму та його місця в економічній системі.

За абстрактним визначенням механізми антикризового управління слід розглядати як системи організації економічних процесів. Він представлений набором взаємодоповнюючих і взаємозалежних факторів, кожен зі своєю формою управлінської дії. Корпоративний антикризовий план показано на рис. 1.4.

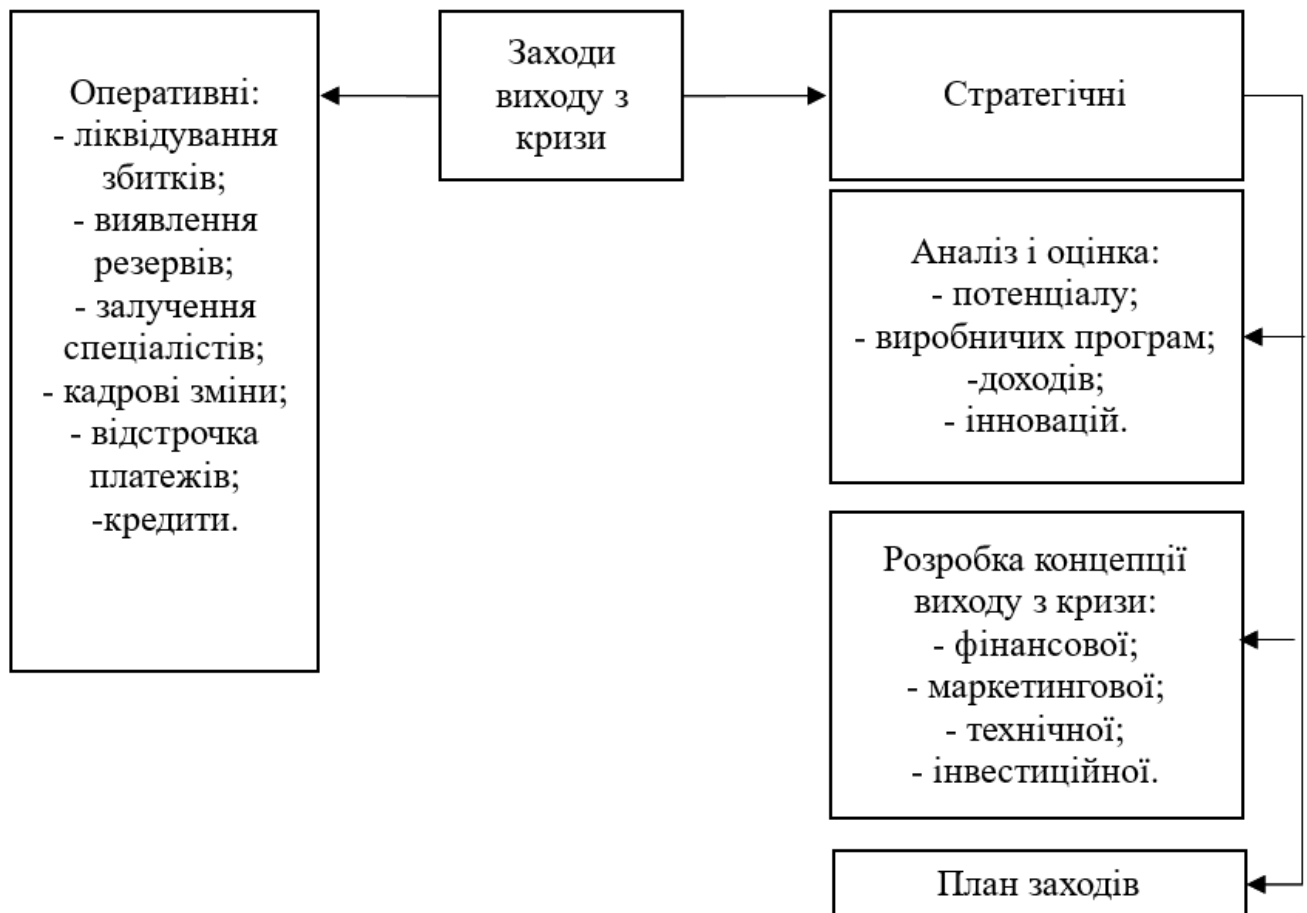


**Рис. 1.4. Управління кризовими ситуаціями в підприємстві**

Джерело: [6]

Результатом вивчення таких теоретичних питань, як природа кризи, її ступінь та характеристика як об'єкта управління, є створення механізму антикризового управління підприємством на основі взаємодії різних систем у кризовому стані.

Дослідження виявляють, що сутністю інформаційного центру прийняття рішень є комплекс взаємозалежних і взаємодоповнюючих елементів системи, кожен елемент має власну форму управлінської поведінки. Структура

інформаційно-кризового центру прийняття рішень представлена трьома підсистемами: фінансова криза, криза результату та стратегічна криза (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Особливості інформаційно-вирішальних центрів управління кризовою ситуацією**

| Інформаційно-вирішальні центри                          | Вид кризи   |            |             |
|---------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|
|                                                         | стратегічна | результату | фінансова   |
| Ресурси підприємства                                    |             |            |             |
| Матеріальні ресурси                                     | Пряма дія   |            | Непряма дія |
| Трудові ресурси                                         | Пряма дія   |            |             |
| Фінансові ресурси                                       | Непряма дія |            | Пряма дія   |
| Напрямки діяльності                                     |             |            |             |
| Наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки | Пряма дія   |            | Непряма дія |
| Виробництво                                             | Пряма дія   |            | Непряма дія |
| Постачання і логістика                                  | Пряма дія   |            | Непряма дія |
| Маркетинг                                               | Пряма дія   |            |             |
| Обслуговування                                          | Непряма дія |            | Пряма дія   |
| Реінвестування                                          | Непряма дія |            | Пряма дія   |

Джерело: [11]

Взаємозв'язок між інформаційним центром і центром прийняття рішень виражається в логічній послідовності подій у кожному центрі всередині компанії. Тривалість різних етапів і стадій кризової ситуації залежить від типу, джерела і причини, а також факторів несподіваної загрози і масштабу збитку. З цих точок зору можна побачити, що загальне завдання антикризового менеджменту полягає в тому, щоб запобігти або пом'якшити фазу впливу кризи, скоротити тривалість фази повернення, швидко скоригувати та стабілізувати ситуацію.

Механізм управління кризовим станом підприємства та збір стратегічної кризової інформації центру прийняття рішень показано на рис. 1.5.

Створення підсистеми кризових результатів потребує створення інформаційного центру контролю та прийняття рішень. Систематизація цього інструменту управління повинна, з одного боку, відображати функціональне

позиціонування цього управління, а з іншого боку, характеризувати якість управлінської поведінки.

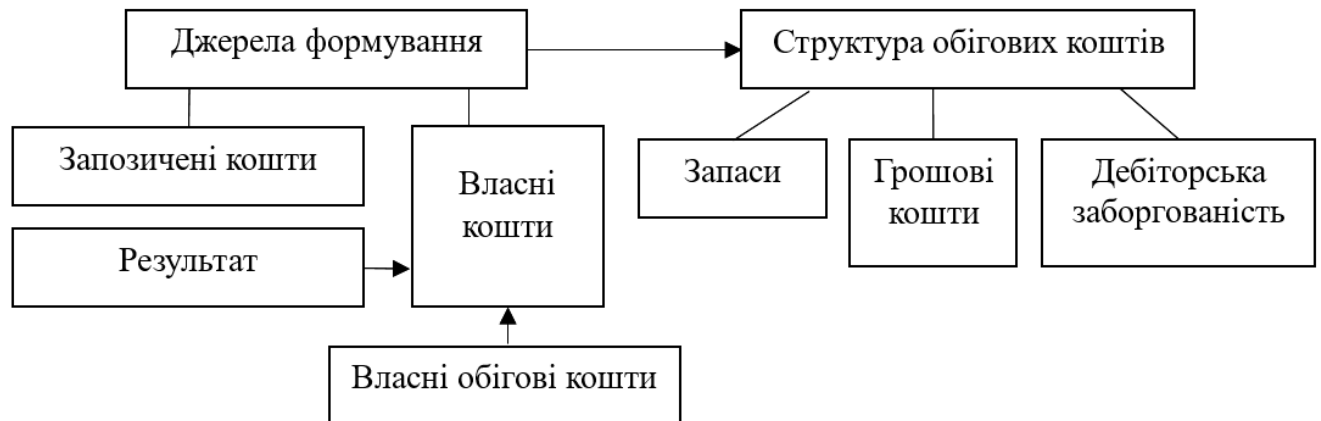


**Рис. 1.5. Підсистема об'єктів управління фінансовою кризою**

Джерело: [15]

Результати роботи підсистеми антикризового управління наведено на рис. 1.6.

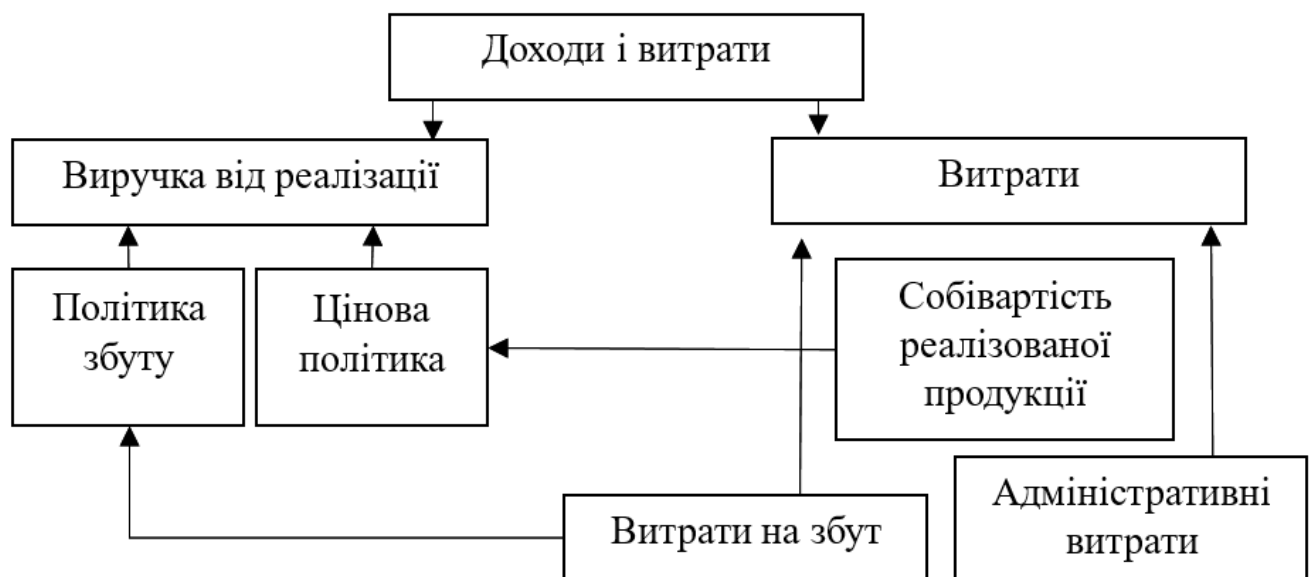


**Рис. 1.6. Підсистема об'єктів управління кризою результату**

Джерело: [14]

Стандарт високої якості отриманого прибутку повинен враховувати дохід, отриманий від операційної діяльності і реальних інвестицій. В рамках підприємницької діяльності основним центром інформації та прийняття рішень для управління кризовими ситуаціями має бути ступінь диференціації продукції компанії та собівартість її виробництва.

Схема управління кризою результату наведена на рис 1.7.



**Рис. 1.7. Схематичне відображення управління кризою результату**

Джерело: [22]

Після інформаційно-визначального центру вихідної кризи настає стратегічна криза. Стратегія розуміється як набір певних правил і принципів, метою яких є оптимальне використання ресурсів організації для досягнення поставлених цілей і виконання її місії. Професор Єльського університету Шерон М. Остер визначає суть корпоративної стратегії так: «Стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: так, а не інакше» [23].

Застосування одного з багатьох конкурентних підходів до бізнесу може спричинити стратегічні кризи.

По-перше, слід пам'ятати, що стратегія - це фактично план управління компанією, спрямований на зміцнення її позицій.

По-друге, довгострокова діяльність компанії спрямована на задоволення потреб споживачів.

Вибір стратегії означає вибір тієї, за якою компанія розвиватиметься та виконуватиме свою місію з усіх можливих форм розвитку та поведінки, відкритих

для суспільства. Під «місією» слід розуміти причину існування компанії в суспільстві. Як основного органу антикризового управління, є внутрішнім питанням, а не місією, але отримати прибуток можна лише шляхом задоволення певних потреб суспільства або виконання будь-якої місії. Це визначає характер і внутрішній зміст інформаційного центру та вирішення стратегічних криз.

У компанії завжди існує певна невизначеність щодо майбутнього, і керівництво не може заздалегідь передбачити всі стратегічні наслідки та йти запланованим шляхом, не вносячи жодних змін.

Стратегічні кризи можуть виникнути в результаті виконання запланованих дій або нехтування необхідними змінами через непередбачені обставини.

### **1.3. Методи антикризового управління: сутність та їх класифікація**

Антикризове управління - це управління, спрямоване на запобігання серйозних ускладнень, які можуть виникнути в ринковій діяльності підприємства, та забезпечення стабільності та успішності управління. Управління кризовими ситуаціями істотно відрізняється від стандартних методів, форм і прийомів управління [25].

Фактори, що визначають відмінність антикризового управління від звичайного поточного:

1. Основна мета - забезпечення стабільного становища компанії на ринку та стабільних фінансових показників в умовах будь-яких змін в економіці, політиці та суспільстві країни;

2. Завдання антикризового менеджменту: заздалегідь сформулювати альтернативні плани відповідно до ситуації та швидко й ефективно реагувати на основні зміни в навколишньому середовищі;

3. Основою антикризового управління є безперервний інноваційний процес у всіх ланках і сферах діяльності підприємства;

4. Антикризове управління - це все в комплексі.

У ситуації, в якій опинилося підприємство, вдалося закласти такі

управлінські та фінансові механізми, які б дозволили вийти із ситуації з мінімальними втратами. Сутність антикризового управління полягає в об'єктивному і неупередженому виявленні змісту і першопричин кризи, закономірностей розвитку кризи, можливих ситуацій, рушійної сили і наслідків виходу з кризи, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключовими моментами сучасної системи концепції антикризового менеджменту є:

1. Застосування підходу ситуаційного менеджменту, згідно з яким вся організація всередині компанії є не що інше, як реакція на різні зовнішні фактори. Центральним тут є: ситуація, тобто певний набір обставин, які впливають на роботу компанії в цей період.

2. Компанія: це в основному соціальна система, ефективність якої залежить від її основного ресурсу - людей. Завдання керівника - організувати ефективну спільну роботу, в якій кожен максимально розкриває свій потенціал. По-перше, це питання гнучкості, адаптивності до мінливого середовища [22]. Зовнішнє середовище характеризується набором зовнішніх змінних, які знаходяться поза прямою сферою впливу уряду.

Відмінність антикризового управління від звичайних методів, форм і прийомів управління:

- основна мета - гарантувати міцне становище компанії на ринку та стабільне фінансове становище в умовах будь-яких змін в економіці, політиці та суспільстві країни;

- антикризове управління зосереджено на: негайному реагуванні на серйозні зміни в навколишньому середовищі, ґрунтуючись на попередньо розроблених альтернативах залежно від ситуації;

- в основі антикризового управління лежить постійний процес безперервних інновацій у всіх частинах і сферах діяльності компанії. Мета управління кризовою ситуацією полягає в тому, щоб навіть у разі труднощів бізнес міг налагодити управлінські та фінансові механізми, які дозволять йому вийти з неприємностей з мінімальними втратами [26].

Сьогодні для компаній дуже актуальні проблеми адаптації до ринку, шляхи і засоби вирішення цих проблем. Необхідний системний дослідницький підхід, глобальна перспектива для розгляду та класифікації всіх питань адаптації компанії до ринкових умов.

Класифікація, у свою чергу, дозволяє структурувати проблеми, приймати рішення та послідовність рішень на основі категоріальних ознак. Залежно від характеру адаптації підприємства до ринкових проблем їх можна поділити на конструктивні та аналітичні. Конструктивні питання можуть включати запитання більшого масштабу, аналітичні - деякі запитання без будь-яких конструктивних питань [6].

Небезпека, пов'язана з роботою в сільському господарстві, та обмежений доступ до обробки величезних земель створили значну кризу для сільськогосподарських виробників. Для підвищення економічної безпеки та підвищення рівня функціонування ми пропонуємо розробку та впровадження високотехнологічного антикризового механізму управління економікою. Цей механізм передбачатиме коригування діяльності різних структурних підрозділів.

На рис. 1.8 наведено класифікацію антикризового управління за видами діяльності підприємства.

Конструктивними проблемами для адаптації підприємства є: наукові; технічні; організаційні; економічні; соціальні та ін. Кожна з цих проблем містить набір аналітичних питань.

Організаційні проблеми адаптації підприємства можна поділити на такі групи аналітичних проблем: організація праці, організація управління та організація діяльності. Економічні питання адаптації поділяються на такі групи аналітичних питань: планування та фінансування.

Головною метою менеджменту є отримання максимального прибутку за допомогою найбільш розумної системи менеджменту [18]. Якщо ви хочете перемагати або просто мати нормальні передумови для розвитку, вам необхідно постійно вдосконалювати систему управління, швидко опановувати знання, накопичені в теорії та практиці, і знаходити неординарні рішення в ситуації, що

постійно змінюється.



**Рис. 1.8. Класифікація видів антикризового управління, які реалізуються при стабілізації рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання**

Джерело: [5]

Типова організаційна структура з жорстко закріпленими відомчими функціями та обов'язками працівників виявилася абсолютно непридатною для нових умов. Зараз нам потрібні гнучкі, саморегульовані структури, які не протистоять змінам обставин, а змінюються разом з ними. Труднощі компанії пов'язані з її взаємодією з великою кількістю різноманітних об'єктів: клієнтами, партнерами, органами влади, банками, фізичними особами, конкурентами тощо. Усі ці об'єкти пов'язані між собою, взаємодіють і певним чином впливають один на одного, і зі зміною відносин компанії з будь-яким колегою змінюються і відносини компанії з іншими учасниками процесу. Менеджер фактично не в змозі впливати на зовнішнє середовище і змушений до нього пристосовуватися, але на його пряму відповідальність впливає ситуація всередині колективу [19]. Слід зазначити, що підприємство є лише однією з ланок ринкової системи, тому важливо забезпечити адаптацію його внутрішньої структури до вимог зовнішнього

середовища. Труднощі українських менеджерів пов'язані з відсутністю підготовлених програм, чітких систем дій і необхідністю постійного пошуку найкращого нестандартного рішення для тієї чи іншої ситуації. І тут дуже важлива роль методів планування. Не намагаючись виявити перспективи, які компанія не зробить усе можливе, щоб реалізувати, компанія втрачає свідоме майбутнє, яке створює команда своїми руками. Раціональне управління є вкрай важливим для будь-якої господарської компанії, це єдина можливість вижити в складних умовах ринків, що розвиваються. Щоб по-справжньому вирішити цю проблему, просто створіть правильну атмосферу у своїй команді, щоб кожен співробітник був особисто зацікавлений у досягненні загального успіху, і вони справді відчували результати своєї участі. Успіх у бізнесі залежить від повної відповідальності за рішення, які ви приймаєте, і здатності працювати якнайкраще. Умови роботи менеджерів в Україні складні, оскільки процеси в економічній, політичній та соціальній сферах досить суперечливі та непередбачувані. Для досягнення стійкого і стабільного успіху на ринку необхідна переорієнтація менеджменту на вирішення проблеми забезпечення міцності позиції компанії та її виживання в будь-яких ринкових конфліктах. У цьому сенсі ми говоримо про стратегічний менеджмент взагалі.

Три шляхи виходу з кризи:

1. Встановити стабільні відносини з ринком з точки зору ресурсного забезпечення та збуту.

2. Створити матеріальну базу (технічне вдосконалення, організація управління) для підвищення корпоративної конкурентоспроможності.

3. Розвиток соціальних сфер на основі збільшення доходів і прибутків. Характеристика стратегічного менеджменту як надзвичайно ефективного інструменту управління:

- компанія орієнтована не на сьогоднішнє, а на майбутнє. Її метою є не забезпечення поточного успіху компанії, а забезпечення її постійного прискореного зростання в конкурентних умовах;

- завжди вирішуйте будь-які питання в управлінні компанією відповідно до

вашої стратегії розвитку;

- найбільш ефективні стимули, в тому числі матеріальні, застосовуються до працівників, які зробили найбільший внесок у реальну реалізацію стратегічних цілей компанії;

- основним документом, який визначає загальний розвиток компанії, є стратегічний план.

Ринкова практика довела, що якщо стратегію компанії не можна трансформувати в привабливість для співробітників, то крім матеріальних засобів у керівників є лише засоби примусу - адміністративні засоби, такі як покарання та накази, чого в сучасних умовах неможливо досягти.

Будь-яке підприємство, незалежно від його розміру, форми власності та сфери діяльності в ринкових умовах, повинно займатися плануванням, яке передбачає визначення майбутніх цілей підприємства. Планування визначається виходячи з поставлених підприємством завдань, які можна поділити на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Найважливіша мета, яка переслідується при цьому: збільшення продажів і прибутку на ринку [7]. Довгострокові плани зазвичай охоплюють п'ять років і мають описовий характер, визначають загальну стратегію бізнесу, оскільки важко вгадати всі можливі варіанти протягом не надто тривалого періоду. На основі прийнятого перспективного плану розробляється середньостроковий план (зазвичай на 2-3 роки), що містить конкретні цілі та кількісні характеристики.

Прийняття середньострокового плану відбувається в три етапи:

- кожна господарська одиниця розробляє прогнози розвитку на основі власної бази даних;
- порівняйте ці передбачення та визначте відмінності;
- відповідальна особа компанії формує загальний план розвитку.

Короткострокові плани можуть бути розраховані на рік, півроку, місяць і т.д. Процес планування має бути суворим і директивним, з кожним працівником, відповідальним за виконання поставлених перед ним завдань, із найсуворішими покараннями за невиконання. Основний зміст внутрішнього планування включає

прогнози компанії, постановку цілей, плани коригування, бюджети та специфікації планів. Якщо довгострокове планування є результатом загальнодержавної діяльності, усі інші типи планування здійснюються на рівні одиниць і вимагають обидві сторони погодилися.

При розробці плану зазвичай враховують два основних фактори: завдання, що стоять перед компанією, і її стратегію. Процес планування включає три етапи:

1. Аналіз ринку з урахуванням очікуваних вигод, можливості виникнення нових проблем, що виникають внаслідок зміни потреб споживачів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, змін на ринку та стратегії конкурентів тощо.

2. Прогнозувати майбутній стан діяльності компанії, її слабкі та сильні сторони, відповідно коригувати завдання, включаючи лише ті, які є реальними та мають значну цінність для капіталу.

3. Визначити ресурси та матеріали для розвитку бізнесу на основі аналізу слабких сторін та сильні сторони його діяльності та організаційні засоби, які враховують такі показники: положення підприємства на ринку, приналежність до галузі та секторів ринку, різноманітну структуру підприємства [12].

Через зростання економічних ризиків та інших операційних труднощів спрогнозувати більшість ринків збуту важко або навіть неможливо. У цьому випадку підприємцям варто довіритися своїй інтуїції та досвіду. На другому та третьому етапах планування сторонні експерти залучаються до вирішення конкретних питань, де управлінський потенціал недостатній. Підготовка та використання бюджетів (вартості та типу) високо цінується, і бюджети є важливим інструментом у системах планування. Вони повинні охоплювати всі аспекти бізнесу. Складання бюджету та контроль за його виконанням здійснюються конкретною особою або групою осіб, включаючи керівників вищої та середньої ланки, представників фінансового відділу та планових відділів. Без планування неможливо досягти скоординованих дій у компанії, яка зберігає пріоритетність найважливіших видів діяльності без шкоди для інших. Без планування характер контролю погіршується, а без урахування керівних принципів, встановлених у

процесі планування, контроль стає фікцією.

Планування починається із загальних цілей компанії, які є місією компанії. Для досягнення цієї місії необхідно розробити та реалізувати програмні цілі. Місія компанії повинна відрізняти її від конкурентів в очах суспільства і колективу, з чітко визначеними намірами, правовими нормами і практичними методами управління.

Ця місія дозволяє розвивати загальний бізнес і структуру компанії. Вкрай важливий точний і правильний вибір завдання. Висока прибутковість визначається як основне досягнення прибутковості, яке зменшує здатність керівництва розглядати альтернативи під час прийняття управлінських рішень. У цьому випадку ключові фактори можуть бути приховані, а рішення призведуть до неефективності компанії.

У свою чергу, вибір надто великого завдання може зашкодити успіху справи.

Найважливіша мета діяльності формується на основі місії та конкретних цінностей, тому вона має бути конкретною, вимірною, орієнтованою на час, тобто на час, коли мають бути досягнуті конкретні результати, і в просторі, тобто на повинна бути досягнута послідовно.

Цілі повинні бути досяжними, щоб забезпечити більш високу ефективність, інакше прагнення співробітників до успіху буде зірвано, мотивація ослабне, а компанія зазнає катастрофічних наслідків.

Компанії стикаються з багатьма проблемами при організації заходів, і оцінити всі можливості та наслідки перших кроків надзвичайно складно. Проте можна запропонувати розумний підхід до проведення попереднього економічного аналізу майбутньої діяльності, який би починався з обговорення цілком природного питання, яке підприємці мають поставити з самого початку. Це питання, пов'язане з визначенням мотивації майбутньої діяльності, а саме: з якою метою ми будемо організовувати свою компанію і чого будемо прагнути? Найбільш поширеною є корисна мотивація.

Прибуток є метою майже всіх підприємств і домінує: його можна вважати універсальним мірилом успіху бізнесу. У цьому випадку метою бізнесу є

максимізація прибутку. Види мотивів:

- мотивація до раціональної поведінки (коли метою фірми є отримання певного рівня адекватного прибутку, тобто фірма прагне максимізувати прибуток);
- мотивація максимізації доходу (при досягненні прийняттого рівня прибутку компанія віддає перевагу вищим обсягам продажів у грошовому еквіваленті, тобто вищим рейтингам, а не вищим прибуткам. Ця причина виникає через те, що зростання доходу є ключовим критерієм роботи (виручка від реалізації відображає ставлення споживачів до продукції фірми та її конкурентоспроможність на ринку, а зростання грошової виручки є показником життєздатності фірми);
- мотивація отримати певну частку ринку (коли цілями компанії є продажі та частка ринку). Відповідно до встановлених цілей основними методами і завданнями реорганізації економічної системи організацій підприємства є: розукрупнення підприємств, децентралізація управління, виділення з їх складу економічно самостійних структурних підрозділів і перетворення в юридичні особи.

В усіх планах покращення економіки ми говоримо про роздержавлення (приватизацію) власності як необхідну умову виходу на ринок.

До основних форм роздержавлення майна належать: передача державних підприємств в оренду, перетворення підприємств в акціонерні товариства (публічні – ПАТ, приватні – ПрАТ) або товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), викуп державного майна.

При придбанні державного майна об'єктами продажу можуть бути невеликі магазини, кіоски, кафе, перукарні, ательє, майстерні тощо.

Процес децентралізації та денаціоналізації вимагає створення:

- ефективний механізм стимулювання визначає ступінь особистої зацікавленості кожного члена трудового колективу та керівників усіх рівнів;
- модель, яка перетворює корпоративні структурні підрозділи в економічно та юридично незалежні дочірні компанії;
- взаємовідносини між дочірніми компаніями та структурами управління моделі та методів для економічної взаємодії між дочірніми підприємствами та структурами управління, а також між дочірніми підприємствами безпосередньо.

Створення механізму адаптації включає:

- визначення цілей і завдань розвитку підприємства, тим самим визначаючи цілі і завдання розвитку системи підприємства та підрозділів;
- формулювання механізмів стимулювання розвитку підприємства в ринкових умовах;
- створення технічної організації підприємства та організаційної модель економічного розвитку [28].

Сучасна економічна ситуація характеризується кризовими явищами. Тому вкрай важливо своєчасно виявити кризові осередки, визначити причини та розробити заходи реагування.

Для цього необхідно звернути особливу увагу та вивчити природу кризової ситуації та самого антикризового процесу.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її здатності виживати в навколишньому середовищі.

Причини корпоративних криз можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства та негативним впливом зовнішнього середовища організації, суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні. Причини криз можуть бути також природними, відображаючи кліматичні явища, землетруси, повені та інші стихійні лиха. Вони також можуть мати рукотворні наслідки, пов'язані з людською діяльністю.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язаний із макроекономічним розвитком або тенденціями та стратегіями світового економічного розвитку, конкуренцією та національною політичною ситуацією. А внутрішні, це ризики в маркетинговій стратегії, внутрішні протиріччя, недоліки в організації виробництва, недосконала управлінська, інноваційна та інвестиційна політика.

При розумінні кризи важливі не тільки її причини, а й різні наслідки. Вихід із кризи не завжди має позитивні наслідки. Наслідки кризи можуть призвести до кардинальних змін або до м'яких, довгострокових і стійких покращень. Після кризи

зміни в організаційному розвитку бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і незворотними.

Крім того, вони можуть бути як позитивними, так і негативними для організації чи бізнесу та навколишнього середовища. Тому приймати антикризові рішення керівництво має надзвичайно відповідально.

Важливим є визначення поняття антикризового менеджменту. Більшість авторів публікацій з цього питання вважають, що антикризові заходи необхідно вживати, коли фінансові показники ринкових підприємств стають негативними. Такий підхід послаблює сутність антикризового управління та зводить нанівець його функції запобігання та раннього попередження.

Отже, стратегічне антикризове управління має починатися не з аналізу балансу підприємства та впровадження екстрених заходів щодо запобігання банкрутству, а з вибору місії підприємства, формулювання філософії та мети його діяльності, формування та підтримки підприємства з достатнім стратегічним потенціалом, формування та утримання підприємства з достатнім стратегічним потенціалом.

Це може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АОИЛ»

ТОВ «АОИЛ» – товариство з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на прийомі, підготовці та переробці сільськогосподарської продукції, а також виробництві і збуті напівфабрикатів та готової продукції.

Як зазначено в Статуті підприємства, основною метою діяльності організації, що діє як комерційна структура, є отримання прибутку своєю діяльністю та тривале перебування на ринку. Крім того, організація прагне розширити асортимент продукції й охоплення продажів.

Основна увага компанії зосереджена навколо виробництва олії та тваринних жирів, що є значущим аспектом галузі 10.41;

Компанія також займається й іншими видами діяльності:

- торгівля сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами здійснюється за участю посередників, 46.11;
- гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням, кормами для тварин займає, 46,21;
- вантажний автомобільний транспорт 49,41;
- сфера консультування з питань бізнесу та управління, 70.22;
- "інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у." охоплює широкий спектр різноманітних професійних зусиль.

ТОВ «АОИЛ» налагодило партнерські відносини з численними вітчизняними постачальниками, що складає різноманітні спектри підприємств. Продукцію компанії купують як місцеві, так і міжнародні організації.

У своїй діяльності ТОВ «АОИЛ» дотримується встановленої «Політики щодо якості та безпеки харчових продуктів». Метою компанії, як зазначено в цій політиці, є переробка насіння олійних культур і виробництво олії, яка відповідає

всім нормативним і правовим стандартам, а також задовольняє вимоги споживачів.

Основними умовами успіху компанія вважає збереження лідируючих позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зміцнення економічних позицій, розвиток дистриб'юторської мережі, розширення виробничих можливостей та подальший розвиток підприємства, які досягаються завдяки високому рівню організації, технічного досвіду, якості продукції, безпеки та постійного вдосконалення.

Постійне покращення діяльності компанії гарантується ефективним управлінням процесами, впровадженням політики та успішним досягненням цілей якості й безпеки в секторі харчових продуктів, а також постійним визначенням та оптимізацією процесів.

Вище керівництво підприємства бере на себе відповідальність за впровадження необхідних заходів щодо зовнішньої інформації, а також за інформування та забезпечення того, щоб усі працівники підприємства розуміли й застосовували політику безпеки харчових продуктів у своїх відповідних сферах.

Як зазначалося раніше, ТОВ «АОИЛ» є спеціалізованою компанією, робота якої зосереджена на виробництві як нерафінованої, так і рафінованої дезодорованої вимороженої соняшникової олії в фасованому вигляді.

Однією з головних переваг цих продуктів є гарантія найвищої якості та безпеки продукту, що робить їх ідеальним доповненням до добре збалансованої та поживної дієти.

Передова багатоступенева технологія очищення, яка здійснюється за допомогою використання обладнання бельгійської компанії DE SMET, дозволяє зберегти максимально високий рівень вітамінів і мікроелементів, що містяться в насінні соняшнику, в тому числі тих, на які не впливають високі температури.

Структура управління є найважливішою складовою організаційного механізму Компанії.

Структура управління ТОВ «АОИЛ» є як лінійною, так і функціональною, як показано на рис. 2.1.

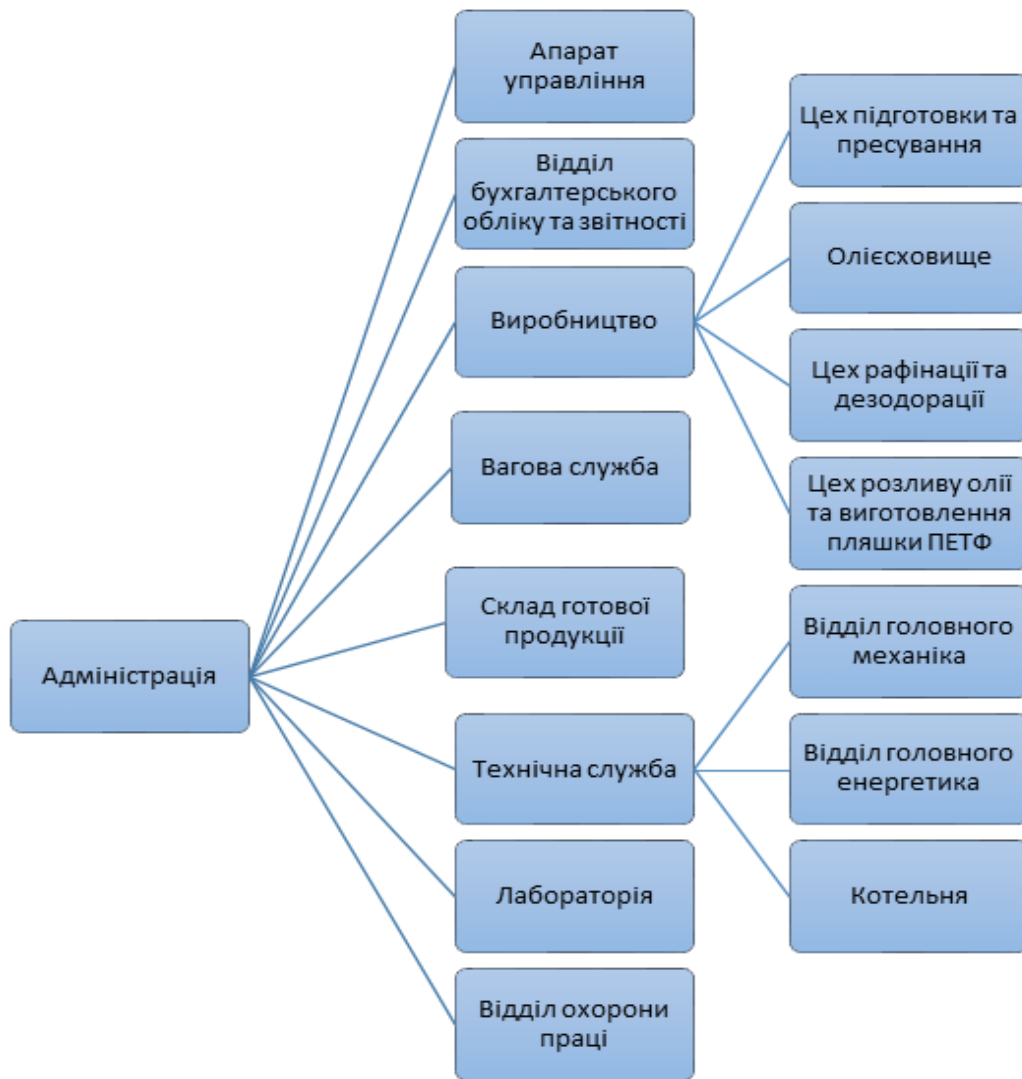


**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "АОИЛ"**

Джерело: сформовано автором

Переваги впровадження такої структури управління численні: безпосередній вплив суб'єкта на об'єкт управління, відсутність посередницьких зв'язків між керівником і підлеглим, можливість отримання узгоджених, неконфліктних завдань, підвищення відповідальності керівника за результати їхньої роботи.

Як правило, штат організації складається з наступних посад:

- директор контролює загальне управління діяльністю Компанії, ведення переговорів про значні безготівкові розрахунки з постачальниками та покупцями, аналіз даних про минулі продажі, визначення потреб у сировині та графіків, а також визначення можливостей для розширення ринку збуту;
- керівники відділів не лише збирають для керівництва інформацію про

ефективне функціонування своїх відділів, а й безпосередньо контролюють їхню діяльність;

- особа, відповідальна за виробництво, контролює різні цехи, що виконують такі завдання, як підготовка та пресування сировини, рафінування й дезодорування, зберігання олії, розлив олії та виробництво ПЕТ-пляшок;
- першочерговий обов'язок головного механіка – гарантувати безперебійну та безпечну роботу обладнання, що використовується в організації;
- основний обов'язок спеціаліста з питань енергетики – гарантувати безперервне постачання енергії організації, а також забезпечувати його ефективне використання та збереження;
- особа, відповідальна за нагляд за котельнею, відіграє вирішальну роль у забезпеченні підприємства як теплом, так і технологічною парою;
- лабораторію очолює завідувач, а йому допомагають лаборанти, які контролюють якість сировини, напівфабрикатів і готової продукції;
- керівник відділу охорони праці має одним із основних обов'язків – ретельний нагляд за дотриманням працівниками правил техніки безпеки та інструкцій з метою забезпечення безаварійних і безпечних умов праці;
- відповідальний за склад готової продукції має контроль за приймання, забезпечення якісного й безпечного збереження та правильне відвантаження продукції покупцям згідно з розпорядженнями керівництва;
- особа, відповідальна за відділ зважування, відіграє вирішальну роль у нагляді за якістю операцій зважування, підтримці стабільного постачання сировини, забезпеченні того, щоб підлеглі послідовно дотримувалися процедур зважування, і нагляді за процесом перевірки вагового комплексу, серед інших обов'язків;
- галузь бухгалтерського обліку є важливим аспектом фінансового менеджменту.

Бухгалтерія ТОВ «АОИЛ» сумлінно та послідовно документує й відображає господарську діяльність підприємства, забезпечуючи безперервний та взаємопов'язаний процес.

Відділ в організації відповідає за призначення відповідних посадових осіб (бухгалтерів) для виконання необхідних бухгалтерських завдань, специфічних для кожного аспекту діяльності Компанії.

Уповноважена посадова особа несе відповідальність за точне та своєчасне оформлення господарських операцій, а також за належне управління та облік коштів, залучених у господарську діяльність.

## **2.2. Характеристика основних показників господарської діяльності ТОВ «АОИЛ»**

На наступному етапі вважається доцільним провести оцінку фіскального статусу досліджуваної компанії із узагальненим представленням результатів у формі табл. 2.1.

При розгляді даних, наведених у табл. 2.1, стає очевидним, що існує стійка закономірність, яка свідчить про збільшення чистого доходу, отриманого аналізованим підприємством від реалізації продукції, робіт і послуг.

У результаті реорганізації підприємства за 2021-2022 роки відбувся помітний сплеск за всіма показниками.

Примітно, що до кінця 2022 року чистий прибуток досяг приголомшливих 61 744,0 тис. грн, перевищивши загальний показник попереднього року в 2021 році на 16 627,0 тис. грн, що на 35% більше.

У період з 2018 по 2022 рік спостерігалось стабільне зростання вартості реалізованої продукції. Зазначимо, що у 2022 році собівартість зросла до 57 495 000 грн, що на 36% більше, ніж у попередньому році. Цю висхідну траєкторію можна пояснити розширенням виробничої лінії.

Зростання собівартості в першу чергу пов'язане зі збільшенням матеріальних витрат, а також зростанням адміністративних та операційних витрат. Збільшення чистого прибутку від продажу продукції відіграло значну роль у загальному збільшенні валових фінансових результатів.

Валовий прибуток компанії за 2021 рік склав 4 249,0 тис. грн,

перевищивши показник 2018 року на 1 881,0 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «АОИЛ»**  
**за період 2018-2022 рр., тис. грн**

| Показники                                               | Значення показника за рік, тис. грн. |         |         |       |       | Відхилення (+,-) 2022 р. до: |         |       |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|-------|-------|------------------------------|---------|-------|
|                                                         | 2018                                 | 2019    | 2020    | 2021  | 2022  | 2019                         | 2020    | 2021  |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг | 13207,8                              | 20631,2 | 25993,1 | 45117 | 61744 | 41112,8                      | 35750,9 | 16627 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції                  | 12923,0                              | 20255,7 | 25212,1 | 42749 | 57495 | 37239,3                      | 32282,9 | 14746 |
| 3. Валовий прибуток                                     | 284,8                                | 375,5   | 781,0   | 2368  | 4249  | 3873,5                       | 3468    | 1881  |
| 4. Чистий прибуток підприємства                         | 0,0                                  | 10,0    | 120,4   | 215,0 | 107,0 | 97                           | -13,4   | -108  |
| 5. Основні засоби (залишкова вартість)                  | 6218,3                               | 6217,7  | 7679,9  | 10588 | 12872 | 6654,3                       | 5192,1  | 2284  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів              | 6365,5                               | 6218,0  | 6948,8  | 13073 | 17837 | 11619                        | 10888,2 | 4764  |
| 7. Статутний капітал                                    | 1570,5                               | 1570,5  | 1570,5  | 2600  | 2600  | 1029,5                       | 1029,5  | 0     |
| 8. Дебіторська заборгованість                           | 749,5                                | 932,3   | 1499,5  | 1153  | 3754  | 2821,7                       | 2254,5  | 2601  |
| 9. Середня кількість працівників                        | 71                                   | 71      | 79      | 129   | 129   | 58                           | 50      | 0     |
| 10. Фондоозброєність (р.6/р.10)                         | 89,65                                | 87,58   | 87,96   | 101,3 | 138,3 | 50,72                        | 50,34   | 37    |
| 11. Фондовіддача основних фондів(р.1/р.5)               | 2,12                                 | 3,32    | 3,38    | 4,3   | 4,8   | 1,48                         | 1,42    | 0,5   |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На фінансову стабільність компанії негативно вплинуло значне зростання дебіторської заборгованості протягом 2018-2022 років, що може мати наступні наслідки для підприємства, такі як:

Погіршення ліквідності: збільшення дебіторської заборгованості може призвести до зменшення готівкових потоків на підприємстві. Це може ускладнити здатність підприємства забезпечити негайні фінансові зобов'язання, такі як виплати поставникам або погашення кредитів.

Зростання ризику неплатоспроможності: збільшення дебіторської заборгованості може збільшити ризик неплатоспроможності. Якщо клієнти затримують оплату або не погашають борги, це може створити проблеми з

фінансовими обов'язками підприємства.

Потенційні втрати через неспроможність стягнення: зростання дебіторської заборгованості може призвести до збільшення ризику невідшкодованих втрат, особливо якщо клієнти стають неплатоспроможними або важко здатні погасити свої борги.

Необхідність фінансування робочого капіталу: збільшення дебіторської заборгованості може створити потребу в додатковому фінансуванні для покриття обсягу заборгованості і забезпечення нормальної роботи підприємства.

Потенційний вплив на фінансовий звіт: збільшення дебіторської заборгованості може вплинути на фінансові показники підприємства, зокрема на оборотні активи та рентабельність.

Для керівництва підприємства важливо вчасно виявляти та вирішувати проблеми з дебіторською заборгованістю, впроваджувати ефективні системи кредитного контролю та практикувати ефективний менеджмент робочого капіталу для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

При проведенні ретельного фінансово-економічного аналізу результатів діяльності ТОВ «АОИЛ» стає очевидним, що існує помітна тенденція до зростання витрат, пов'язаних з реалізацією товарів.

Загальні фінансові результати підвищилися завдяки прямому впливу збільшення чистого прибутку, що стало результатом зростання валового доходу від реалізації продукції. Це зростання валового доходу привело до подальшого збільшення чистого прибутку після вирахування відповідних податків.

Виходячи з наявної інформації, можна зробити висновок, що ТОВ «АОИЛ» продемонструвало сприятливі економічні показники протягом визначеного періоду часу, що свідчить про успішну діяльність підприємства та його прибуткову діяльність.

У 2018-2022 роках ТОВ «АОИЛ» відчуло значне зростання вартості основних засобів. Зокрема, у 2022 році відбулося збільшення на 6 654 тисячі гривень порівняно із показником у 2018 році. Цей сплеск можна пояснити рішенням компанії інвестувати в капітал, що привело до придбання додаткового

обладнання для сприяння розширенню своїх виробничих можливостей.

За період аналізу з 2018 по 2022 роки важливо підкреслити, що відбулося значне збільшення зносу основних засобів на 43,1%, що вказує на значну тенденцію, яку варто визнати.

Значне збільшення зносу основних засобів може мати кілька наслідків для підприємства:

1. Витрати на обслуговування та ремонт: збільшення зносу може призводити до збільшення витрат на обслуговування та ремонт обладнання і машин. Підприємство може змушене вкладати додаткові ресурси в регулярний технічний облік і відновлювальні заходи.

2. Зниження продуктивності: знос може впливати на ефективність та продуктивність обладнання. Спрацювання основних засобів може призводити до збільшення часу простою та зниження загальної ефективності виробничого процесу.

3. Потреба в новому обладнанні: зі значним зносом може зростати потреба в заміні застарілого обладнання новим. Це може призводити до великих капіталовкладень та впливати на фінансовий стан підприємства.

4. Ефективність робочого капіталу: збільшення зносу може також впливати на ефективність використання робочого капіталу, оскільки підприємство може бути змушене витрачати значні кошти на обслуговування і ремонт, що може призводити до обмеження доступності грошових коштів для інших потреб.

5. Вплив на бухгалтерські показники: значне збільшення зносу може вплинути на бухгалтерські показники підприємства, такі як амортизація та вартість активів. Це може відображатися в фінансових звітах та впливати на оцінку фінансової стійкості.

Для управління такою ситуацією підприємству необхідно вживати заходів щодо оптимізації технічного обслуговування, планування виведення застарілого обладнання і введення нових технологій з метою зменшення зносу та підвищення тривалості служби основних засобів.

Для виробничого підприємства олійно-жирового комплексу доцільно з 2018 р. мати необоротні активи приблизно на 75% від загальної структури активів до 2022 року. Ця пропорція свідчить про задовільну рівновагу між оборотними та необоротними активами.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне зниження власного капіталу на загальну суму 8 001,0 тис. грн у 2022 році, що на 26,8% менше, ніж у 2019 році. Це зменшення свідчить про зростаючу залежність від зовнішнього фінансування, яке додатково підтримується збільшенням резервів з довгострокових джерел і поточних зобов'язань. Порівняно з 2019 роком у 2021 році відбулося зростання на 5756,6 тис. грн, що в 1,7 рази більше попереднього показника.

### **2.3. Оцінка ефективності антикризового менеджменту підприємства**

Поняття ефективності антикризового управління охоплює низку атрибутів підприємства, які безпосередньо сприяють створенню сприятливих умов для досягнення оптимальних результатів при мінімізації витрат протягом визначеного періоду часу. Оцінка ефективності антикризового управління становить значну проблему.

Нижче розглянуті деякі з проблем, які можуть виникати при оцінці антикризового управління, зокрема:

1. Неоднозначність причин і наслідків: в сучасних умовах причини криз можуть бути різноманітними і важко визначити. Кризи можуть бути спричинені глобальними факторами, політичними подіями, змінами в ринкових умовах тощо. Також, наслідки криз можуть виявитися важко передбаченими.

2. Швидкі зміни в умовах: сучасні умови вимагають від підприємств оперативно реагувати на зміни. Процеси можуть стати застарілими швидко, і антикризове управління повинне бути гнучким та адаптивним до непередбачуваних ситуацій.

3. Нестача часу для реагування: в кризових ситуаціях підприємство може

знаходитися під тиском часу, і реакція на кризу повинна бути негайною. Однак виробничі процеси і прийняття важливих рішень можуть вимагати певного часу.

4. Необхідність ресурсів: антикризове управління може вимагати додаткових ресурсів, які можуть бути обмеженими в умовах економічної нестабільності. Здатність підприємства до мобілізації необхідних фінансових та людських ресурсів грає важливу роль у вирішенні кризових ситуацій.

5. Залучення зацікавлених сторін: антикризове управління включає в себе взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як акціонери, клієнти, постачальники, працівники та інші. Важливо управляти комунікаціями та забезпечувати підтримку з боку всіх сторін для успішного подолання кризи.

6. Визначення ефективності заходів: важливо визначити ефективність вжитих антикризових заходів. Якщо певні стратегії не працюють, необхідно швидко адаптувати підходи та реалізувати стратегії.

7. Підготовка персоналу: успішне антикризове управління вимагає високо кваліфікованого персоналу, який може ефективно діяти в умовах невизначеності та стресу. Підприємство повинно вкладати у навчання та розвиток свого персоналу для підготовки до кризових ситуацій.

Враховуючи ці виклики, підприємства повинні розвивати та вдосконалювати свої стратегії антикризового управління, включаючи планування, моніторинг, комунікації та ефективність дій у кризових ситуаціях.

Оцінка ефективності антикризового управління залишається недостатньо розробленою з точки зору теоретичного осмислення. Загалом, ефективність менеджменту слід вимірювати досягненням цілей менеджменту [32]. Однак існують певні показники продуктивності, які вимагають ретельного розгляду.

Здатність організації досягати поставлених цілей з мінімальними збитками, навіть в умовах кризових факторів, можна розглядати як загальну ефективність антикризового управління. Оцінка ефективності антикризового управління може здійснюватися за допомогою двох підходів: експрес-оцінки фінансового стану та оцінки ймовірності банкрутства.

Попередньо нами було проведено оцінку фінансового стану, а тепер наша

увага буде спрямована на оцінку ймовірності банкрутства.

Після проведення аналізу з використанням різних методів прогнозування банкрутства як усередині країни, так і за кордоном, було обрано п'ять дискримінантних моделей для оцінки ситуації в ТОВ «АОИЛ». Ці моделі, зокрема п'ятифакторна модель Альтмана, чотирифакторна модель Р. Тафлера, модель Спрінггейта, модель О. О. Терещенка та модель А. В. Матвійчука, виявилися найбільш високоточними у своїх прогнозах.

У моделі Альтмана існує п'ять показників, які визначають конкретні елементи фінансового стану підприємства. Ця модель не тільки дозволяє визначити кризу, але й точно визначає рівень ризику, на якому працює бізнес. Модель складається з стислого набору показників, отриманих із фінансової аналітики підприємства, а розрахунки, що застосовуються, досить прості. Результати цих розрахунків відображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка рівня ефективності антикризового менеджменту  
ТОВ «АОИЛ» за п'ятифакторною моделлю Альтмана**

| Показники                                                                                               | 2020 рік                                          | 2021 рік | 2022 рік |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|----------|
| $X_1$ - відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів                                     | 0,276                                             | 0,311    | 0,192    |
| $X_2$ - відношення чистого прибутку до сукупних активів                                                 | 0,198                                             | 0,043    | 0,034    |
| $X_3$ - відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів | 0,241                                             | 0,053    | 0,041    |
| $X_4$ - відношення між власним і залученим капіталом                                                    | 0,970                                             | 0,891    | 0,787    |
| $X_5$ - відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів                | 6,286                                             | 3,271    | 2,635    |
| $Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$                   | 8,266                                             | 4,412    | 3,517    |
| Ймовірність банкрутства                                                                                 | $Z > 2,91$<br>дуже низька ймовірність банкрутство |          |          |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

При значенні інтегрального показника (Z), що перевищує 2,91, очевидно, що ймовірність банкрутства низька, що свідчить про ефективне управління підприємством, в тому числі й антикризові заходи. Тим не менш, негативна

динаміка показника означає, що якщо він залишиться незмінним, ймовірність банкрутства істотно зросте протягом наступних двох років. Отже, для вирішення цієї ситуації необхідно вживати профілактичні заходи.

Модель, розроблена Г. Спрінгейтом, використовується для оперативного виявлення та оцінки ймовірності банкрутства під час кризи. Він включає чотири фінансові коефіцієнти, включаючи частку оборотного капіталу в активах балансу, рентабельність капіталу, ступінь покриття короткострокових зобов'язань чистим прибутком і оборот капіталу.

Результати розрахунку комплексного показника відображені у табл. 2.3.

Отримані результати можна інтерпретувати таким чином: у 2020 році підприємство не мало ознак банкрутства та зберігало свою фінансову стабільність. Проте протягом 2021-2022 років відбулося порушення фінансової стабільності. Тим не менш, із запровадженням заходів антикризового управління підприємство наразі не стоїть перед загрозою банкрутства.

Якщо існуюча тенденція зниження інтегральних показників збережеться і в майбутньому, підприємство опиниться під загрозою банкрутства, і необхідно буде вживати санаційних заходів.

Таблиця 2.3

**Оцінка ступеня ймовірності банкрутства ТОВ «АОІЛ»  
за моделлю Спрінгейта**

| Показники                                                                                         | 2020 рік                  | 2021 рік                       | 2022 рік |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------|
| $X_1$ – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів                                | 0,276                     | 0,311                          | 0,192    |
| $X_2$ – відношення величини прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів | 0,241                     | 0,053                          | 0,041    |
| $X_3$ – відношення величини прибутку до сплати податків до /короткострокових зобов'язань;         | 0,476                     | 0,100                          | 0,073    |
| $X_4$ – відношення обсягу продажів до загальної вартості активів                                  | 6,286                     | 3,271                          | 2,635    |
| $Z_s = 1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,4 \cdot X_4$                          | 3,854                     | 1,858                          | 1,426    |
| Ймовірність банкрутства<br>$Z_s < 0,862$ – висока;<br>$Z_s > 2,45$ – мінімальна                   | немає загрози банкрутства | порушення фінансової стійкості |          |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Важливо відзначити, що модель Р. Таффлера не враховує ринкову оцінку бізнесу, а коефіцієнти не є специфічними для якоїсь конкретної галузі. Тому його слід використовувати в поєднанні з іншими моделями, а не покладатися виключно на нього.

Розрахунок Z-індексу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка ступеня ймовірності банкрутства  
ТОВ «АОИЛ» за моделлю Р. Таффлера**

| Показники                                                                            | 2020 рік                             | 2021 рік | 2022 рік |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------|----------|
| $X_1$ = відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань | 0,476                                | 0,100    | 0,068    |
| $X_2$ = відношення оборотних активів до зобов'язань                                  | 1,543                                | 1,588    | 1,344    |
| $X_3$ = відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів                      | 0,508                                | 0,529    | 0,560    |
| $X_4$ = відношення власного капіталу до позичкового капіталу                         | 0,970                                | 0,891    | 0,787    |
| $Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$              | 0,699                                | 0,497    | 0,437    |
| Ймовірність банкрутства                                                              | $Z > 0,3$<br>банкрутство не загрожує |          |          |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі значення інтегрального показника, отриманого за моделлю Р.Таффлера, довгострокові перспективи підприємства визнані перспективними.

Незважаючи на тенденцію до зниження, значення залишалось вище 0,3 протягом усього періоду дослідження. О.О.

Дискримінантна модель Терещенка, яка включає вітчизняні статистичні дані та міжнародний досвід, враховує галузеву приналежність підприємства та потребує ручного застосування.

У табл. 2.5 подано зведення розрахованих компонентів цієї моделі та інтегрального показника.

Таблиця 2.5

**Оцінка ступеня ймовірності банкрутства  
ТОВ «АОИЛ» за моделлю О.О. Терещенка**

| Показники                                                  | 2020 рік                          | 2021 рік | 2022 рік |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|
| відношення грошових надходжень до зобов'язань              | 12,384                            | 6,186    | 4,708    |
| відношення валюти балансу до зобов'язань                   | 1,970                             | 1,891    | 1,787    |
| відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів | 0,198                             | 0,043    | 0,034    |
| відношення прибутку до виручки                             | 0,031                             | 0,013    | 0,013    |
| відношення виробничих запасів до виручки                   | 0,011                             | 0,033    | 0,121    |
| відношення виручки до основного капіталу                   | 6,286                             | 3,271    | 2,635    |
| $Z_{TR}$                                                   | 21,503                            | 10,268   | 7,904    |
| Ймовірність банкрутства                                    | $Z > 2$ , банкрутство не загрожує |          |          |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На підставі проведених розрахунків встановлено, що підприємство не ризикує збанкрутувати та має значну фінансову стійкість.

Таблиця 2.6

**Оцінка ступеня ймовірності банкрутства  
ТОВ «АОИЛ» за моделлю А. В. Матвійчука**

| Показники                                                                                                                    | 2020 рік                                        | 2021 рік | 2022 рік |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|----------|
| X1 = оборотні активи/необоротні активи                                                                                       | 3,616                                           | 5,251    | 3,033    |
| X2 = чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання                                                                        | 12,384                                          | 6,186    | 4,708    |
| X3 = чистий дохід від реалізації/власний капітал                                                                             | 12,765                                          | 6,943    | 5,986    |
| X4 = баланс/чистий дохід від реалізації                                                                                      | 0,159                                           | 0,306    | 0,379    |
| X5 = (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи                                                                | 0,352                                           | 0,370    | 0,256    |
| X6 = (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс                                                              | 0,508                                           | 0,529    | 0,560    |
| X7 = власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)          | 0,970                                           | 0,891    | 0,787    |
| $Z_M = 0,033 \cdot X1 + 0,268 \cdot X2 + 0,045 \cdot X3 - 0,018 \cdot X4 - 0,004 \cdot X5 - 0,015 \cdot X6 + 0,702 \cdot X7$ | 4,682                                           | 2,754    | 2,167    |
| Ймовірність банкрутства                                                                                                      | $Z_M > 1,104$<br>низька ймовірність банкрутства |          |          |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Тим не менш, показник «ризиків банкрутства» протягом аналізованого періоду демонстрував послідовне зниження, майже подвоївшись у 2021 році та згодом знизившись ще на 23% у 2022 році.

Дискримінантна модель А. В. Матвійчука ефективно фіксує фінансовий стан підприємства через врахування унікальних аспектів діяльності в умовах перехідної економіки, хоча вона може не повністю врахувати особливості функціонування промислового підприємства (табл. 2.6).

Підприємство демонструє стабільний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства, коли узагальнений показник перевищує значення 1,104. Як і в попередніх моделях, спостерігається значне зниження інтегрального показника з 2020 по 2022 роки, що становить падіння більше ніж на 50%.

Щоб запобігти ризику банкрутства в майбутньому, підприємству вкрай важливо перейти до впровадження стратегій антикризового управління.

Таким чином, стратегії антикризового управління відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та виживання підприємства в умовах економічних, соціальних, або природних криз.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АОИЛ»

#### **3.1. Заходи антикризового управління підприємством ТОВ «АОИЛ»**

Корпоративне антикризове управління - це управління, яке виявляє симптоми кризових явищ і створює належні передумови для своєчасного запобігання, пом'якшення та подолання кризових явищ з метою забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання та запобігання їх банкрутству. Антикризове управління підприємством - це особлива система, комплексна та стратегічна, здатна повністю усунути тимчасові труднощі, що проявляються в роботі підприємства.

Основними принципами, на яких базується система антикризового управління, є: рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різноманітні кризові явища, адекватність реагування на фінансовий стан підприємства.

Сфера управління кризовими ситуаціями на рівні корпоративного суб'єкта включає постійний моніторинг фінансово-економічного стану компанії, розробку нових управлінських, фінансових і маркетингових стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення засновників та посилення мотивації співробітників.

Поняття антикризового управління дуже широке. Він включає проблеми сьогодення, також зростання бізнесу і поточні проблеми, які періодично виникають через порушення стратегії і тактики. Уніфікованого способу боротьби з явищем можливої глобальної кризи немає, і компанія розвивалася за цей період без значних втрат, але з накопиченим досвідом.

Експерти з менеджменту наголошують на стимулюючому впливі кризових ситуацій на сприйняття інформації особами, які приймають рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень під тиском може бути складним. Але якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик своїм

здібностям і волі, то він наповниться додатковою енергією і мотивацією впоратися з проблемою. Кризові ситуації можна розглядати по-різному. Однак очевидно, що рішення, прийняті в кризових ситуаціях, часто набагато гірші, ніж ті, що приймаються в звичайних обставинах. Що робити, особливо на першому етапі, коли часу на реагування вкрай недостатньо, а терміни подолання кризи обмежені? Першочерговим завданням керівництва є швидке прийняття таких рішень для досягнення бажаних результатів з мінімальним додатковим фінансуванням і мінімальними негативними наслідками. Цього можна досягти шляхом створення спеціальної системи управління кризами. Згідно з цією ідеєю, антикризове управління має включати такі етапи:

- діагностика, метою якої є оцінка параметрів кризової ситуації;
- розробити концепцію виходу з кризи, метою якої є розробка стратегічних та оперативних заходів;
- реалізувати цю концепцію для усунення криз та їх наслідків;
- отримати заплановані цілі для нормального функціонування організації.

У свою чергу кожен етап містить більш детальні завдання. Діагностика полягає у виявленні відхилень від нормальних параметрів ситуації на ранньому етапі виявленні симптомів кризових ситуацій; оцінці можливих ознак загрози кризи; встановленні причинно-наслідкових зв'язків; прогнозуванні можливих криз на основі параметрів можливих втрат, ймовірності втрат та недостатнього часу для виходу з кризової ситуації; виявлення та оцінка факторів, що впливають на розвиток кризових ситуацій, встановлення їх взаємозв'язків і взаємозалежностей. Результати роботи на етапі діагностики сформульовані у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів і рекомендацій.

Розробка концепцій антикризового менеджменту включає:

- комплексний аналіз та оцінка стану компанії;
- корпоративна реструктуризація;
- розробка стратегії остаточної стабілізації, подолання наслідків кризи, переходу до зростання чи ліквідації підприємства.

Реалізація заходів щодо подолання кризи включає:

- підтримку процесу оновлення;
- підвищення рівня управління компанією; налагодження групової роботи антикризової команди;
- постійний моніторинг та оцінку ходу роботи та її результатів;
- забезпечення досягнення запланованого необхідного рівня згуртованості співробітників за для вирішення проблеми.

Успішно подолати кризові ситуації можна за умови:

- проведення поглибленого причинно-наслідкового аналізу ситуації;
- постійного впровадження заходів щодо підвищення культури управління на оперативному та стратегічному рівнях;
- залучення персоналу до всіх етапів антикризового управління;
- забезпечити співпрацю та інтереси;
- раціонально використовувати фінансові ресурси.

З огляду на різні антикризові заходи, які вживає сьогодні сучасний бізнес, найбільш поширеними та актуальними є:

1. Зниження витрат є ефективним інструментом стабілізації фінансового стану компаній. Очевидно, що для підвищення рентабельності продажів і подальшого збільшення притоку капіталу необхідно знизити витрати. При цьому нормуються всі статті витрат і суворо контролюється виконання встановлених нормативів. Такий підхід дасть відчутні результати, дозволяючи утримувати витрати вашої компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей купівлі. Якщо збільшити обсяг покупки, ви отримаєте знижку. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну співпрацю з ключовими постачальниками сировини та матеріалів, а також моніторинг цін на сировину та вихід на нові потенційні ринки постачальників як замінників більш дорогих матеріалів.

3. Проаналізуйте можливість аутсорсингу дорогих процесів. Слід підкреслити, що вигідно виготовляти самостійно, а що вигідніше купувати у інших виробників.

4. Суворо контролювати різні витрати. Користування платним інтернетом в особистих цілях, міжміські телефонні розмови, використання оргтехніки - не всіх цих витрат можна уникнути.

5. Перегляньте організаційну структуру та усуньте непотрібні рівні управління.

6. Оптимізація процесів.

7. Оптимізувати оподаткування.

8. Жорстка кадрова політика.

Але незважаючи на це, головною умовою виходу компанії з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. Насправді можливості значного збільшення власних фінансових ресурсів у разі розвитку кризи обмежені. Тому основним напрямком досягнення підприємством точки фінансової беззбитковості в кризовій ситуації є зменшення споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів для покращення фінансового стану різниться від компанії до компанії та залежить від таких факторів, як сфери діяльності, ринкової кон'юнктури, групи продуктів, регіональної інфраструктури, системи управління, виробничих та адміністративних витрат, технологічних характеристик.

Отже, для того, щоб усі перераховані вище управлінські заходи були реалізовані в кризовій ситуації з досягненням необхідних результатів у стислі терміни та з мінімальними ресурсами, необхідно:

1. Підвищення якості інформації, оскільки надання своєчасної та повної інформації на всіх етапах прийняття рішень сприяє успішному подоланню кризових ситуацій.

2. Покращити можливості швидкого реагування через прогнозування кризових ситуацій. Раптовість кризи та негативний характер її наслідків вимагають від менеджерів термінового аналізу інформації. Будь-які виявлені симптоми кризової ситуації слід негайно враховувати та розглядати.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюються, це найважливіший фактор стабільності та розвитку підприємства. Ефективність стратегії залежить від відповідних внутрішніх

параметрів підприємства, його позиції на ринку і, в цілому, позиції в зовнішньому середовищі. Виявивши слабкі ланки, необхідно спрямувати всі зусилля на їх усунення.

4. Створення бюджету компанії. Планування витрат і делегування повноважень з управління витратами керівникам відділів значно скоротять витрати компанії.

5. Підвищення якості колективного прийняття рішень, обговорення питань та врахування різних точок зору.

6. Необхідно організувати менеджерів у групи антикризового менеджменту. Робота з подолання кризи вимагає напруженої роботи великої кількості суб'єктів різних рівнів і є складним завданням для менеджменту. Тому використання цілеспрямованих менеджерів у кризових ситуаціях є одним із важливих факторів успіху в подоланні криз.

7. Запобігання кризовим ситуаціям у сферах: фінансово-господарської діяльності, корпоративної культури управління, інноваційної діяльності, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та критеріїв прийняття рішень.

Підприємствам рекомендовано використовувати планування бізнес-процесів при реалізації заходів антикризового управління на ТОВ «АОИЛ». Це дає змогу керівній команді побачити всі компоненти процесу, сумісність між ними, переваги та недоліки нового процесу. Важливо, що бізнес-процеси мають бути формалізовані та керовані економіко-математичними моделями. Зарубіжні економісти використовують різноманітні методи аналізу бізнес-процесів, у тому числі методи структурного аналізу процесів [18]. На основі принципів моделювання даних і теорії ієрархії процесів компаніям можна надати ще один метод визначення критичного шляху бізнес-процесів - мережеве планування. Основним завданням методу є коректна побудова мережі процесів і потоків за допомогою схеми інформаційних потоків. Для компанії спочатку потрібно визначити типові бізнес-процеси. Це можуть бути: вибір технології виробництва продукції, визначення нових продуктів і вимог до їх розробки, контроль

конкурентів, відбір та сертифікація постачальників, підбір сертифікація та навчання співробітників дистриб'юторів і роздрібної мережі, реклама товару, дослідження ринку, виконання замовлень товару, моніторинг скарг клієнтів і дистриб'юторів, наймання нових співробітників, технічне обслуговування обладнання, робота з якості виробництва, маркетинг і операції компанії, просування нових товарів тощо.

Вибір бізнес-процесів повинен відповідати чотирьом критеріям: стратегічні міркування процесу, його здійсненність, очікування клієнтів і вимоги до продукту, а також досягнення очікуваних результатів [6]. Порівняльно оцінюючи проект на основі SWOT-аналізу, управлінська команда визначає сильні та слабкі сторони бізнес-процесу, зосереджуючись на тому, на чому слід зосередитися, що зберегти в існуючому процесі, а що змінити.

На ТОВ «АОИЛ» слабкими ланками бізнес-процесу з точки зору інформаційного потоку можуть бути:

1) Усі процеси відображаються на папері. Ця система вимагає багато ручної роботи; потік замовлень великий; обробка файлів повільна; зміни вносяться вручну.

2) Недостатній контроль виробничих запасів або відсутність сировини та основних матеріалів.

3) Плани виробництва не підтримуються протягом дня; обробка замовлень надто повільна; подвійне та потрійне введення даних.

4) Використання потужностей погано контролюється, а оптимізація виробництва та транспортування є складною; продукція не готова до постачання; транспортні витрати високі; не вистачає достатнього рівня обслуговування клієнтів; продукція часто не доставляється покупцям через затримку повідомлень від покупців.

5) Недостатня інформаційна безпека, брак використовуваної інформації або забагато непотрібної інформації; відсутність виробничої інформації у відділі продажів; застаріла інформація; оперативна інформація не буде відстежуватися, якщо підрозділи не можуть обмінюватися інформацією з певних тем; інформація в

системі втрачена.

Перевагами потоку інформації в бізнес-процесах підприємства є:

1) Єдина система працює добре:

- відправлення можна групувати;
- доступний час реєструється;
- процес не залежить від відключень електроенергії;
- письмова інформація легко передається.

2) Швидка співпраця з клієнтами: швидке оформлення замовлення, постачання.

3) Гнучкість:

- може адаптуватися до конкретних ситуацій;
- легко вносити невеликі зміни;
- гнучкість у екстреній доставці може відповідати особливим вимогам.

4) Високий рівень комунікації: активний обмін інформацією між відділами створює умови для обміну ідеями між людьми та вимагає хороших каналів комунікації.

Необхідно вирішити, в які моменти існуючого процесу слід вимірювати. Наприклад, якщо недоліком процесу є відсутність загальної системи контролю запасів, мірою ефективності процесу може бути відсоток замовлень, які виконуються правильно.

Після аналізу сильних і слабких сторін існуючих бізнес-процесів і створення бачення на майбутнє необхідно приступити до створення алгоритмічних сценаріїв. Рішення враховує зовнішнє середовище процесу, уточнюється ієрархічно та представлено у вигляді інформаційного потоку. Розглянемо процес виконання замовлень компанії та доставку товарів клієнтам. По-перше, необхідно налаштування бізнес-клієнтів і постачальників, а також вхідні та вихідні дані робочого процесу. На основі плану зовнішнього середовища потрібно сформулювати план потоку інформації першого рівня та послідовно пронумерувати всі потоки. На наступному рівні деталізації кожен потік має пронумерувати свої компоненти, використовуючи номер потоку та номер його частини. До основних

етапів процесу виконання замовлення на доставку товару покупцеві відносяться:

1) Відділ обслуговування споживачів приймає замовлення від роздрібної мережі, фіксує їх і відправляє у відділи продажу та виробництва, з копією у відділ технічної підтримки.

2) На підставі інформації про замовлення з торговельної мережі відділ технічної підтримки розробляє технічні умови на необхідний покупцеві вид продукції та направляє їх до відділу збуту та виробництва.

3) Використовуючи інформацію про замовлення та специфікації клієнтів, відділи продажу та виробництва розміщують замовлення на доставку, а також інформацію про поточний рівень запасів. Розпорядження та інформація передаються в планово-виробничі відділи.

4) Розробка виробничих планів відділу сировини і допоміжних матеріалів. Це робиться на основі інформації про продажі та запаси.

5) Відділ планування сировини та матеріалів використовує виробничі плани, номери контрактів і наявність транспортування, запаси сировини, матеріали та іншу інформацію для формулювання вимог до транспортування та правил планування матеріальних ресурсів.

6) Відділ планування перевезень видає замовлення на транспортні засоби на основі потреб у перевезеннях та останньої інформації від третіх сторін (перевізників). Інформацію про затримки збирає служба підтримки клієнтів.

Задовольнивши ці вимоги, фабрика виробляє необхідну кількість вантажу, підготовленого до навантаження перевізником. Перевізник забирає товар і доставляє його клієнту. На цьому рівні процес може бути серйозно перероблений, що може включати вибір потоків або об'єднання кількох потоків в один. Щоб фактично прийняти ці рішення, команді управління потрібна додаткова інформація, щоб визначити, що саме відбувається в кожному потоці. Тому потрібні більш конкретні схеми, які можна отримати шляхом побудови схем інформаційних потоків на більш детальному рівні. Така діаграма інформаційних потоків будується шляхом взяття кожного кола діаграми інформаційних потоків першого рівня та малювання її основних елементів. Результатом є набір сценаріїв, кожен з яких

представляє основні елементи потоків і докладно пояснює їх.

Використовуючи інформаційні потоки високого рівня, управлінські команди можуть робити висновки про значні зміни в продуктивності процесу, не витрачаючи час на вивчення деталей потоку. Після встановлення параметрів процесу команда може детально вивчити, що потрібно зупинити в попередньому процесі, використовуючи низькорівневу інфографіку та алгоритми для окремих завдань, щоб виправити та покращити процес. Наприклад, у процесі, який складається з п'яти потоків, менеджери можуть перепроєктувати його, об'єднавши перші два потоки в один, перетворивши третій потік і модифікувавши п'ятий потік, щоб включити важливі кроки, які клієнт виконав раніше. Незмінним залишився лише четвертий потік, і тут команді довелося вдосконалити його, використовуючи діаграми потоку інформації та низькорівневі алгоритми для процесу. Виходячи з вищевикладеного, слід пам'ятати, що на найнижчому рівні інформаційного потоку з використанням алгоритмічних рішень конкретні зміни зумовлені вдосконаленнями та виправленнями за допомогою сіткового моделювання. У міру того, як ми просуваємося вгору в ієрархії, зміни в бізнес-процесах стають більш важливими, і справжня модернізація відбувається, коли ми змінюємо природу діаграм інформаційних потоків найвищого рівня. Крім того, рухаючись вгору та вниз по ієрархії процесів, команди менеджменту можуть вносити невеликі зміни та переходити на вищі рівні, щоб розглядати процес більш абстрактно.

Якщо бізнес-процеси потребують фундаментальних, креативних змін, то для цього необхідно:

- запровадити нові інформаційні технології;
- автоматизувати процес, представивши його на схемі;
- зміни в інформаційному потоці відповідають на запитання - що це змінює?

Де виконується? Коли він буде виконаний? Хто буде його виконувати?

Помилково керувати бізнес-процесами, просто впроваджуючи нові комп'ютерні системи. Тому що під час реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів нова система повинна бути розроблена з усіма деталями, а менеджери повинні не тільки ретельно продумати всі технічні аспекти. Перше, на що слід

звернути увагу, це сумісність реінжинірингу з ідеологією та цінностями компанії. Якщо існують розбіжності, результати проекту реінжинірингу слід розглядати з точки зору проекту. Якщо виникає явне протиріччя, компанія розуміє, що формулювання програми просто помилкове і захищати його не потрібно, тут необхідно прямо чи опосередковано відмовитися від ідеології компанії чи відмовитися від процесу програми. Крім того, ви повинні пояснити співробітникам, як реінжиніринг бізнес-процесів може допомогти досягти місії. Керуючи людьми, залученими до процесу змін, важливо звернути увагу на чуйність, увагу та турботу про дві категорії працівників: тих, кого звільнять після завершення процесу реінжинірингу, і тих, хто залишиться. Компанія повинна створити сприятливі умови для звільнення і забезпечити хорошу рекламу в усьому колективі і ззовні. Для тих, хто отримує щедри вихідні пакети, і для тих, кому пропонують залишитися на робочому місці з новими умовами праці, внутрішній маркетинг має бути невід'ємною частиною управління змінами в компанії.

Що стосується звільнень, перший варіант полягає в тому, щоб гарантувати, що працівники не будуть звільнені в результаті процесу реструктуризації. Такий варіант вимагає перенавчання та підвищення кваліфікації. Варіант номер два: якщо очікуються звільнення, їх слід здійснити шляхом поєднання добровільних звільнень, дострокового виходу на пенсію або переведення в інші підрозділи. Третій варіант - примусове звільнення в рамках встановленого щедрого компенсаційного плану. З точки зору компанії, третій варіант є найвигіднішим, оскільки, будучи реалізованим, він забезпечує негайну вигоду та утримує найцінніших працівників.

### **3.2. Розробка заходів із використання реінжинірингу в антикризовому управлінні підприємствами**

В підсумку, нами рекомендовано використовувати реінжиніринг бізнес-процесів підприємства як один із важливих інструментів антикризового управління підприємством, що дозволить кардинально змінити організаційну структуру

підприємства.

Кризова реструктуризація бізнес-процесів пов'язана з багатьма інструментами розвитку ефективної корпоративної діяльності. Одним із таких є план фінансового оздоровлення (бізнес-план), спрямований на відновлення платоспроможності та забезпечення фінансової стабільності бізнесу. Разом з постановою Уряду України та розпорядженням Фонду державного майна України від 26.09.2004 р. Бізнес-план № 301 прийнято як обов'язковий документ для отримання підприємствами державної фінансової підтримки, приватизації та реєстрації банківських прав.

Перехідний норматив резервування визначається сумою середньої ліквідності та страхових фондів. Чисельність працівників розраховується в бізнес-плані виходячи з обсягу виробництва та продуктивності праці. Інженерно-технічні працівники та службовці розміщуються за плановими змінами.

Фонд оплати праці визначається як дохід від діяльності підприємства, поділений на встановлений норматив витрат на оплату праці в розрахунку на 1 гривню доходу з урахуванням нормативу фонду оплати праці. Зарплати розподіляються між тією самою групою працівників, відповідно розраховується чисельність персоналу.

Для підприємств основними заходами подолання банкрутства є:

- замінити адміністративне управління підприємствами;
- оптимізація дебіторської заборгованості;
- знизити собівартість виготовлення продукції;
- продаж статутного капіталу дочірніх та інших компаній;
- продаж незавершених будівель;
- оптимізувати чисельність та забезпечити соціальні виплати вивільнюваному персоналу;
- продаж надлишкового обладнання, матеріалів і готової продукції;
- конверсія боргів, перетворення короткострокових боргів у довгострокові позики;
- передова технологія, механізація та автоматизація виробництва,

вдосконалення організації праці;

- капітальний ремонт, модернізація основних засобів, заміна застарілого обладнання, придбання додаткових основних засобів;
- оренда виробничо-складських приміщень;
- зміни внутрішньої організаційної структури;
- зміни в системах обліку та контролю;
- реінжиніринг бізнес-процесів.

У фінансовому плані відображаються очікувані фінансові результати розвитку бізнесу, стратегія фінансування, джерела коштів, розмір і умови повернення інвестицій.

Виручка від реалізації продукції визначається виходячи з планового річного обсягу реалізації продукції та прогнозової ціни за одиницю продукції. При плануванні обсягів продажів враховуються результати маркетингових досліджень - з урахуванням очікуваного щорічного зростання виробництва продукції, а також можливостей компанії максимально збільшити свої виробничі потужності. Оцінка зростання виробництва має базуватися на аналізі перспектив розвитку галузі та огляді тенденцій розвитку підприємства.

Річний прогноз зростання цін на продукцію компанії ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про зростання цін за роки (при прогнозних розрахунках використовуються дані Держкомстату).

Обсяг фінансової підтримки визначається шляхом порівняння розрахункової потреби в додаткових інвестиціях з наявними джерелами фінансування для задоволення цієї потреби.

Як джерело фінансування, крім часткового прибутку та амортизаційних відрахувань, також розглядаються наступні фактори:

- власний капітал - коли очікується збільшення власного капіталу протягом періоду реалізації проекту (N років);
- залучення коштів - планування використання довгострокового або короткострокового кредиту (крім національних фондів фінансової підтримки);
- інші джерела фінансування, такі як поточні (короткострокові)

зобов'язання (наприклад, заборгованість по платежах, майнове та особисте страхування, бюджетні розрахунки).

Модель дисконтованого грошового потоку формується на основі виробничого плану та прогнозу фінансових результатів діяльності, розрахованого з плану фінансового оздоровлення.

Загальний прибуток на інвестиції розраховується як сума дисконтованого грошового потоку в кожному році проекту та поточному році (дисконтована залишкова вартість поза плановим періодом). Порівняння суми інвестицій з очікуваною сумою капіталу здійснюється за допомогою спеціальних методів та інструментів, серед яких: дисконтування та накопичення складних відсотків, розрахунок чистої приведеної вартості проекту та внутрішньої норми прибутку, динаміка проекту, термін окупності та інші показники.

Відмінною рисою інвестиційних проектів є те, що вкладені сьогодні кошти мають на меті повернути їх і отримати додаткові суми в майбутньому, тобто окупність інвестицій (прибуток на інвестиції) і прибуток на інвестиції протягом інвестиційного періоду (прибуток сукупного доходу інвестиційні фонди). Для довгострокових активів інвестиційний прибуток і віддача від інвестицій, як очікується, будуть фактичним грошовим потоком, отриманим з використанням отриманих активів. Якщо приплив готівки перевищує ваш початковий внесок, це означає, що кошти капітальних інвестицій були погашені (прибуток від інвестицій) і були зароблені деякі переваги (повернення інвестицій). Тому інвестування полягає в купівлі очікуваних майбутніх грошових потоків, а аналіз економічної ефективності інвестиційних проектів дозволяє відповісти на такі запитання: чи достатньо великі грошові потоки, щоб виправдати ці інвестиції? Слід зазначити, що для цілей аналізу визначаються лише фактичні зміни грошових потоків, тобто частка грошових надходжень і відрахувань, а не лише операції, відображені в бухгалтерських документах у вигляді собівартості.

У сучасному суспільстві важливим аспектом процесу виживання підприємств на ринку попиту та пропозиції є забезпечення безпеки підприємств шляхом впровадження антикризових заходів.

Виходячи із сутності етапів формування та реалізації антикризових заходів, першочерговим є формування песимістичних планів господарсько-фінансової діяльності підприємств відповідно до традиційних уявлень про зміст і структуру. Таке планування господарсько-фінансової діяльності є одним із інструментів управління, що створює передумови для досягнення цілей, визначених антикризовим планом.

Для виходу з кризи компанія розробляє стратегію фінансового оздоровлення. Наше завдання - визначити основні напрями антикризових заходів (рис. 3.1) та очікуваний загальний ефект. На основі плану фінансового оздоровлення та розробка більш конкретних документів: план маркетингу, план виробництва, план роботи тощо.

Антикризовий план дій формується на основі антикризової програми і є конкретною трансформованою формою. Він має містити перелік конкретних заходів, які мають бути здійснені, дати початку та завершення, необхідні ресурси (фінансування) та очікувані результати виконання, а також особи відповідальних та тих, хто їх виконує.

Серед багатьох різноманітних заходів, які можуть допомогти підтримувати ефективну економічну діяльність на підприємствах, нами рекомендуються наступні, які вказано на рис. 3.1.

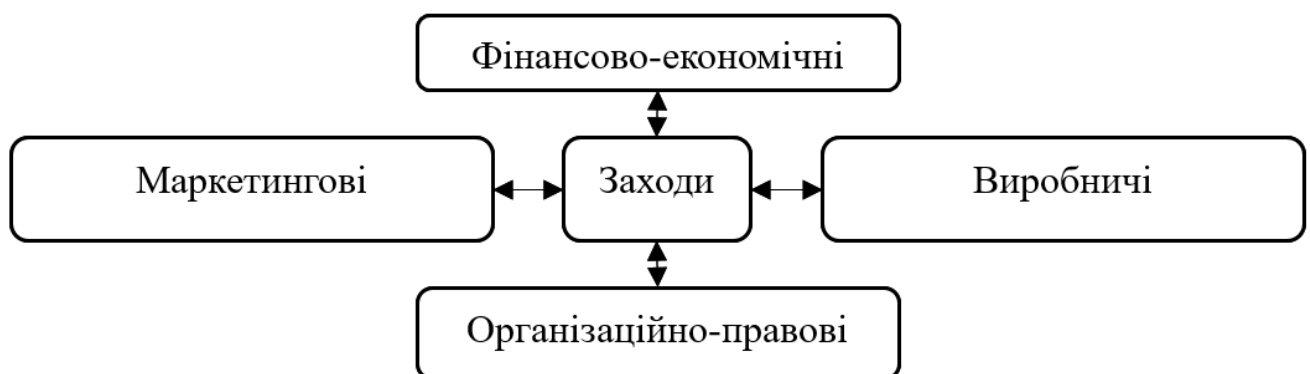


**Рис. 3.1. Пропоновані заходи антикризового управління на підприємстві**

Джерело: сформовано автором

## 1. Організаційні, правові та суспільні:

1.1 Підвищення рівня відповідальності перших керівників компанії в усіх сферах корпоративного життя.

1.2 Отримання у керівників структурних підрозділів конкретні антикризові заходи, проаналізувати та реалізувати їх.

1.3. Систематично ознайомлювати працівників із поточною ситуацією

1.4. Збалансована кадрова політика, підготовка кадрів, соціальний захист.

1.5. Врахувати зміни фінансово-економічної ситуації в країні та регіоні, скласти гнучкі плани.

1.6. Використовувати загальнонаціональний вплив для покращення організаційно-правового середовища.

1.7. Співпраця з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в антикризовій діяльності.

1.8. Використовувати альтернативні види діяльності (наприклад, аутсорсинг; наразі найбільш поширеними є такі види аутсорсингу: бухгалтерський, юридичний, кадровий, логістичний або транспортний аутсорсинг, кадровий аутсорсинг тощо).

1.9. Пошук інвесторів та оптимізація інноваційних проектів.

## 2. Фінансові та економічні:

2.1. Незалучення додаткових фінансових ресурсів від підприємства (продовження строків погашення боргів, погашення дебіторської заборгованості, , лізинг, продаж неефективних активів, придбання нових активів для досягнення ефективного виробництва, нечутливого до криз).

2.2. Активна участь в інвестиціях (фінансова допомога, позики, важливі національні проекти - державні позики/фінансова допомога).

2.3. Оптимізація оподаткування (наприклад, висока інфляція цього року дозволяє суттєво індексувати вартість основних фондів, таким чином заощадити на сплаті податку на прибуток наступного року).

2.4. Реалізувати зайве обладнання, матеріали та залишки готової продукції.

2.5. Звільнити частину неефективно використовуваних офісних та складських приміщень та здати їх в оренду.

2.6. Миттєве зниження витрат (закриття окремих збиткових ділянок бізнесу, оптимізація персоналу, зниження відпускних цін, випуск продукції, яка гарантовано продається).

2.7. Кожна місцевість розробляє ефективні заходи економії (зокрема, орієнтовані на основні виробничі підрозділи, підрозділи інфраструктури, адміністративний персонал тощо).

2.8. Затвердження заходів з енергозбереження.

2.9. Посилити співпрацю з боржниками та кредиторами.

2.10. Знайти та створити фінансові ресурси для виробничо-технічних антикризових заходів.

2.11. Оптимізувати використання вільних коштів:

- пріоритетність погашення гривневих зобов'язань;
- організація експортоорієнтованого виробництва;
- організація роботи по збільшенню первинних коштів для придбання пільгових будівельних матеріалів;
- здійснювати енерго- та ресурсозберігаючі заходи;

3. Маркетинг:

3.1. Перегляд маркетингових стратегій (знайти більш ефективні способи пошуку замовлень);

3.2. Перепідготовка (або підвищення кваліфікації) керівного персоналу відділів збуту, постачання, виробництва, планово-економічного відділу;

4. Виробництво і технологія:

4.1. Навіть якщо прибуток мізерний і компанія покладається на власні кошти, компанія все одно може працювати нормально;

4.2 Модернізувати та оновити виробничі фонди в найбільш економічно ефективному виробничому напрямку;

4.3. Охопити виробництво нових робіт, які відповідають потребам ринку;

4.4. Підвищення якості продукції;

4.5. Вдосконалити організацію праці та запровадити жорсткі норми і стандарти на основі виробничого процесу;

4.6. Поліпшити роботу підрозділів інфраструктури (енерго- та водопостачання, транспортні підрозділи та логістичні служби).

Для запобігання кризовим явищам на підприємствах необхідний постійний моніторинг економічної безпеки підприємств, рівень якого залежить від ефективності управління, гнучкості управління, вибору самої системи управління та кваліфікації фахівців.

Виходячи з виробничого плану підприємства, стратегічного напрямку розвитку та важливості забезпечення продукцією споживачів, підприємство має сформулювати власну довгострокову стратегію для формування високого рівня економічної безпеки підприємства. В основі довгострокової стратегії таких планів розглядаються основні фактори, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства.

Ця довгострокова стратегія корпоративної економічної безпеки повинна містити певні параметри:

1. Надійне електроживлення. Взагалі, для забезпечення надійної роботи підприємства необхідні резервні джерела живлення. Особливо важливі виробництва повинні мати власне резервне джерело електроенергії (дизельну електростанцію).

2. Резервне теплопостачання, якщо підприємство підключено до міської теплоцентралі.

3. Технічна, технологічна та питна вода, яку більшість підприємств використовує для виробничих потреб: повинна мати власне джерело води або, якщо використовується центральне водопостачання, відповідний запас води.

4. Підприємства повинні створювати страхові запаси відповідних матеріалів, сировини та технічних ресурсів, які сприятимуть стабільній роботі підприємства за певних обставин.

5. Надійність транспортних засобів, які транспортують фізичні ресурси та постачають продукцію споживачам.

Аналіз корпоративної діяльності в умовах кризи показує, що багато компаній обрали «стратегію глобального скорочення викидів».

Для компанії ТОВ «АОИЛ» варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і збереження існуючої позиції на ринку. Скорочення витрат має бути оптимізацією, а не мінімізацією. Під час кризи компанії відчують зниження доходів і відповідне скорочення реінвестування. Найпростіший і найефективніший спосіб поліпшити фінансові показники вашої компанії - це переглянути свій бюджет у бік скорочення витрат. Співробітників, залучених до закритих проєктів, планують звільнити. Варто також переглянути компенсаційні пакети персоналу в бік зменшення, зменшити освітні бюджети та мінімізувати адміністративні витрати.

Широке використання компанією функціональної структури управління призвело до багатьох проблем із довірчими стосунками між департаментами, відділами та різними співробітниками.

Зокрема, маркетологи та виробники не завжди розуміють один одного. Якщо припустити, що функціональне управління підпорядковується підсистемам горизонтального розподілу праці, то неможливо не визнати, що рівні управління завжди вимагають підтвердження повноважень працівника. Тобто ви не можете самостійно прийняти рішення про процес без дозволу свого майстра або керівника.

Для більш ефективного управління та вдосконалення роботи компанії розвинутих країн на ринку впроваджують на практиці реінжиніринг бізнес-процесів на основі вирішення міжфункціональних проблем, вибору та управління процесами, впровадження організаційних структур процесів [15].

По-перше, з методологічної точки зору, для вирішення міжфункціональних проблем необхідний системний підхід. Це дає змогу глибше заглибитися в явища, які формують ваші бізнес-процеси, і виявити ті зв'язки та стосунки, які не враховуються, але є критично важливими для ефективної роботи вашої компанії.

По-друге, найбільш успішним підходом до управління процесами є підхід Total Quality Management (TQM), який включає опис місії компанії, основних цілей її підрозділів і перелік основних факторів успіху, необхідних для виконання місії.

Сьогодні більшість компаній мають власну місію, і команди менеджерів можуть порівнювати їхні рішення або вибирати з конкурентних альтернатив. Місія компанії чітка, дієва та викликає довіру.

По-третє, після уточнення місії та основних завдань потрібно описати бізнес-процеси. Вони можуть відбуватися в межах компанії, одного відділу, групи відділів або функцій. З самого початку кризової реінжинірингу команда менеджерів повинна вирішити, які рівні будуть задіяні. Для цього краще провести семінар з управління якістю процесів для менеджерів ТОВ «АОИЛ».

Компанії класифікують бізнес-процеси, які вони використовують, залежно від їх важливості та поточної продуктивності. Рішення про те, з чого почати, має ґрунтуватися на оцінці його можливого впливу, виходячи з його стратегічної важливості для підвищення конкурентоспроможності компанії, що матиме позитивний вплив на інші процеси.

Типові бізнес-процеси компанії включають логістику, продажі та виробництво. Дослідники можуть назвати це функцією, але якщо вони описуються як потік роботи, що переміщується від одного співробітника, відділу чи підрозділу до іншого, тоді це процеси. Наприклад, продажі можуть починатися з того, що співробітники заповнюють замовлення на продукцію, і продовжуються плануванням виробництва, виготовленням, завантаженням, відправкою в роздрібну мережу, створенням рахунків-фактур у бухгалтерії та моніторингом рахунків для затвердження коштів. У великих компаніях завершити цей процес можна шляхом передачі інформації в бухгалтерію та інформаційно-обчислювальні центри.

Функціонування організаційної структури ТОВ «АОИЛ» базується на чіткому виконанні бізнес-процесів. Вони повинні мати призначення, відповідне їхньому формальному змісту. Розробка дій щодо перепроєктування організаційних структур передбачає взаємопов'язані кроки [15].

По-перше, це вибір експертів для виконання роботи. Ними можуть бути 4-5 керівників вищої ланки, включаючи генерального директора.

По-друге, необхідно узгодити організаційні правила проведення робочих зустрічей керівництва. Це має бути задокументовано на папері, і роботу не можна розпочинати без попередньої оцінки ефективності існуючої структури. Завдання полягає не в тому, щоб критикувати чи схвалювати існуючу структуру, а просто в тому, щоб переконатися, що узгоджена нова структура є найкращою підтримкою та рушійною силою місії компанії.

При цьому було звернуто увагу на те, що досягнуте стосується компанії, а не людини на її вершині. Після досягнення згоди генеральний директор несе відповідальність за призначення експертів. У цьому випадку одним із обмежувальних факторів у цій роботі є припущення щодо рівня компетентності нинішніх керівників. Завдання полягало в тому, щоб розробити таку структуру управління, яка б більше відповідала компанії, ніж існуюча.

Менеджери повинні мислити творчо та враховувати всі можливості. По суті, робота з реінжинірингу компанії починається з третього кроку. Що ми хочемо від організаційної структури? Тут краще застосувати метод мозкового штурму. Згідно з його правилами, ідеї записуються, а потім засвоюються.

Наступним кроком є обговорення та узгодження ключових характеристик, навколо яких повинна будуватися організаційна структура. Існуюча організаційна структура потім оцінюється з точки зору бачення основних характеристик.

Аналіз показує, де існуюча структура відповідає вимогам розробки, а де ні. Цілком нормально виявити, що існуюча організаційна структура може бути кращою, але часто ми отримуємо як позитивні, так і негативні результати.

Головне завдання - проаналізувати ключові особливості та творчо осмислити можливі варіанти. Сьомий крок полягає в оцінці різних варіантів організаційної структури. На наступному кроці ви повинні вибрати найкращий варіант. Останнім кроком є визначення критичних точок, необхідних для управління переходом до нової структури [15].

Тому розробка організаційної структури є важливою частиною поточних проектів реінжинірингу бізнес-процесів.

### 3.3. Впровадження інструменту санації на підприємстві

Термін «санація» охоплює всі дії, спрямовані на усунення недоліків у функціонуванні підприємства та налагодження безперебійної та ефективної роботи.

З іншого боку, санація передбачає низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на фінансові, економічні, виробничі, технічні, організаційні та соціальні аспекти. Його мета – врятувати бізнес із кризового стану та відновити або підвищити його довгострокову прибутковість і конкурентоспроможність. Таке розуміння поняття «санація» також схвалюється експертами в цій галузі.

Санація - це акт відновлення боржника, який не в змозі виконати фінансові зобов'язання. У ньому беруть участь власник майна, кредитори, різні юридичні та фізичні особи, як вітчизняні, так і іноземні, які надають фінансову допомогу боржнику. Основною метою є підтримка діяльності боржника та запобігання банкрутству. Варто зазначити, що існує альтернативне визначення санації з іншою метою.

Поняття санації можна розуміти двома способами: по-перше, як акт відновлення платоспроможності з метою уникнення банкрутства, як це визначено в словнику іноземних термінів; по-друге, як процес відновлення наявного капіталу до суми, зазначеної в балансі підприємства. Кінцевою метою є недопущення порушення справи про банкрутство протягом встановленого терміну. Цієї мети можна досягти за допомогою різних засобів, таких як підтримка платоспроможності для усунення формальних підстав для судових позовів, участь у успішних переговорах з кредиторами та проведення операцій, пов'язаних із погашенням та реструктуризацією боргів.

Процес розгляду та вирішення бізнес-проблем широко відомий як відновлення бізнесу.

Наведена класифікація підтверджує думку про багатоаспектність даного терміну, на його застосування впливають різні фактори. Ці фактори включають специфіку правової ситуації та діяльності боржника, класифіковані як загальні або

спеціальні. Крім того, ініціатор поведінки визначає, чи є вона добровільною чи вимушеною. За формалізацією процедури реалізації та ступенем самостійності в реалізації розрізняють судовий і досудовий способи. Крім того, тривалість санаційного періоду може входити до загального терміну реалізації або до спеціальних строків, визначених для окремих категорій боржників, у тому числі прискореної санації.

Справедливим є влучне доповнення до термінології, що використовується в антикризовому процесі, терміну «санація» в розширених рамках цього поняття (як синоніму «оздоровлення» та «лікування»). Цей термін можна використовувати для встановлення бажаних якісних орієнтирів для антикризового процесу, конкретно окреслюючи загальну траєкторію антикризової програми підприємства та запропоновані дії.

Заходи фінансово-економічного характеру відіграють вирішальну роль у процесі санації, оскільки охоплюють фінансові відносини, що виникають при мобілізації та використанні внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів для санації підприємств. Надання коштів служить засобом фінансування зусиль з реабілітації, чи то через позики, чи через угоди власності, на поновлюваній чи непоновлюваній основі.

Метою фінансового відновлення є вирішення поточних фінансових втрат і викорінення основних факторів, які призвели до їх виникнення. Це передбачає відновлення або підтримку ліквідності та платоспроможності підприємств, зменшення всіх форм боргу, покращення складу оборотного капіталу та створення фондів фінансових ресурсів. Ці заходи є важливими для здійснення відновлювальних заходів щодо виробничо-технічних аспектів.

Метою впровадження санаційних заходів в організації є вдосконалення її організаційної структури, правової бази, форм бізнесу, якості управління та усунення непродуктивних виробничих систем. Крім того, ці заходи спрямовані на покращення трудових відносин між членами трудового колективу. У цьому контексті можна виділити два види санації.

Збереження поточного правового статусу підприємства-боржника при забезпеченні належних санітарних заходів.

Реорганізація санованого підприємства передбачає внесення змін до його організаційно-правової структури, а також правового статусу.

Основний напрямок виробничо-технічної санації зосереджено на оновленні та активізації виробничих ресурсів, мінімізації перебоїв у роботі, підвищенні продуктивності, скороченні технологічних процесів, підвищенні якості продукції та зниженні собівартості. Крім того, існує прагнення до розширення асортименту виробленої продукції та виявлення невикористаного потенціалу для вдосконалення у виробничому секторі. Варто зазначити, що заходи соціальної санації відіграють значну роль, зокрема щодо скорочення персоналу в процесі санації підприємства.

Потенціал соціальної нестабільності в конкретному регіоні особливо зростає, коли мова йде про фінансове відновлення великих корпорацій або муніципальних організацій. Звільнення працівників у таких випадках може мати далекосяжні наслідки.

Для ефективного виконання соціального плану проекту санації необхідно виважено підходити до звільнень. Це передбачає впровадження різноманітних заходів, таких як створення та фінансування програми перепідготовки працівників, активний пошук і представлення альтернативних можливостей працевлаштування, надання додаткової допомоги по безробіттю та надання позик тим, хто був звільнений.

Рис. 3.2 демонструє економічний аспект поняття «санація».

На практиці поняття «реструктуризація» часто асоціюється з процесом санації. Акт реструктуризації суб'єкта господарювання передбачає здійснення різноманітних заходів, таких як організаційні, економічні, правові, виробничо-технічні зміни, спрямовані на зміну його структури, системи управління, форм власності та правової бази. Ці зміни спрямовані на відновлення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва.

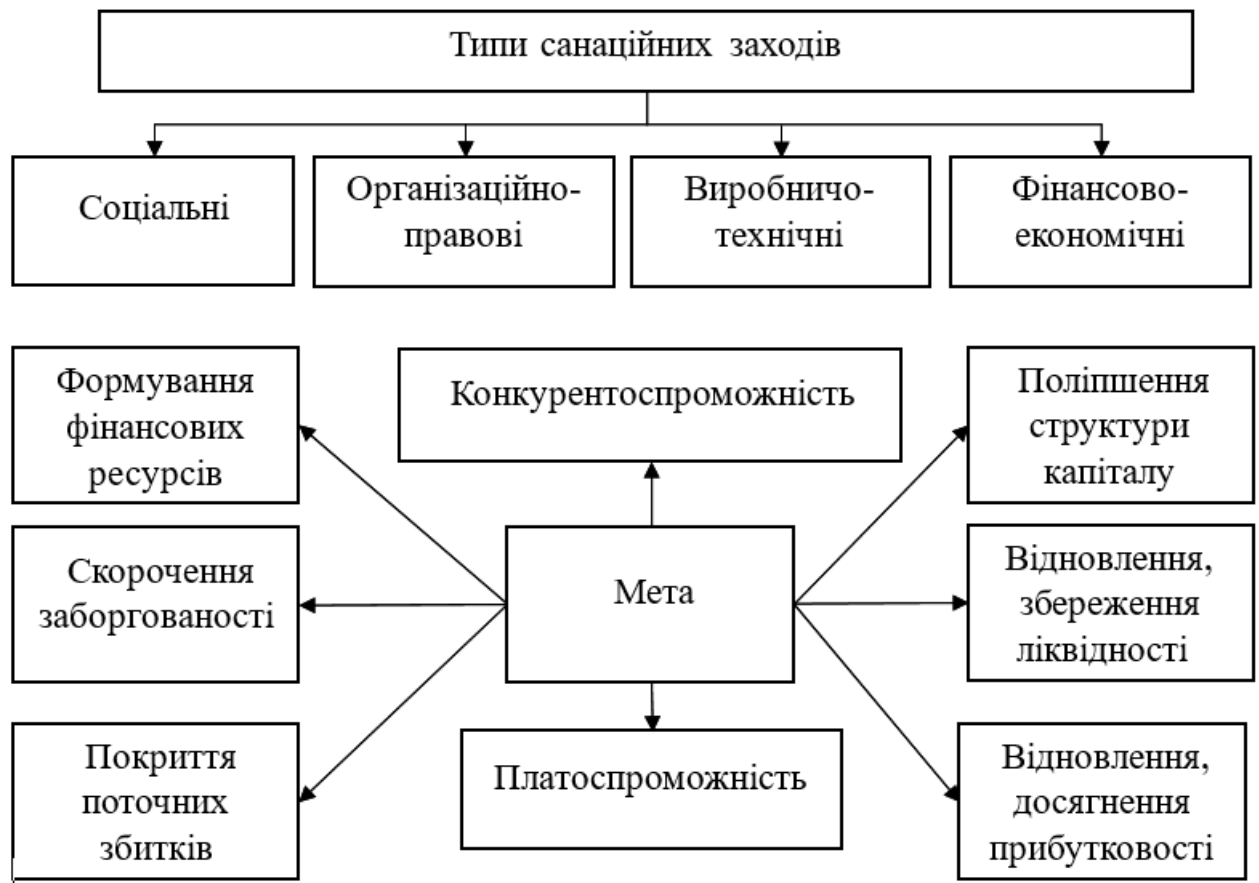


**Рис. 3.2. Економічна суть дефініції «санація»**

Джерело: сформовано автором

Фінансову санацію бізнесу можна розбити на три основні функціональні компоненти:

1. Створення концепції та плану санації.
2. Виконання коригувального огляду.
3. Управління санацією.

Як правило, консалтингові або аудиторські фірми тісно співпрацюють зі службами внутрішнього контролю (за наявності) для створення плану санації підприємства, діючи від імені власників або керівництва. У разі проведення санації в рамках провадження у справі про банкрутство арбітражний суд призначає керуючого санацією, який відповідає за розробку плану.

Для успішного відновлення компанії життєво важливий добре структурований підхід до управління санацією. Управління санацією можна розглядати з двох точок зору: інституційної та функціональної.

Управління санацією, з інституційної точки зору, охоплює осіб, які отримали повноваження або від власників підприємства, або від правових норм для нагляду за фінансовим відновленням організації. Це передбачає взяття на себе безпосереднього контролю над діяльністю підприємства протягом усього періоду її відновлення. Важливо визнати, що підприємства, особливо ті, що перебувають на межі банкрутства, часто виявляють некомпетентність або вчиняють ненавмисні порушення. У таких випадках існуюче керівництво, відповідальне за фінансову кризу, як правило, погано оснащене, щоб ефективно керувати процесом фінансової санації.

Отже, виникає необхідність або замінити поточну команду керівництва, або делегувати відповідальність за реструктуризацію зовнішнім сторонам.

У Великобританії приблизно 90% із 60 000 щорічних справ про банкрутство призводять до зміни керівництва. Ті, хто відповідає за процес реструктуризації, зазвичай складаються з регуляторних органів, таких як відділ банківського нагляду НБУ та страхового нагляду, а також консультантів, аудиторів, призначених судом керуючих реорганізацією, арбітражних представників, членів банківських установ, інших кредиторів, досвідчених керівників та колишнього керівництва підприємством.

Управління реорганізацією з функціональної точки зору функціонує як антикризова система, яка використовує фінансовий механізм для запобігання банкрутству та сприяння фінансовому оздоровленню підприємства.

Різні функціональні сфери управління реорганізацією можна розглядати як окремі етапи циклу управління, причому ці цикли постійно повторюються протягом процесу реорганізації підприємства для досягнення конкретних стратегічних або тактичних цілей.

Функціональні аспекти управління санацією охоплюють кілька ключових областей. Вони включають:

а) встановлення цілей, які передбачають підтримку фінансової стабільності, управління прибутковістю та максимізацію використання ресурсів для забезпечення безперервної роботи підприємства;

б) визначення та аналіз основних проблем, зосереджуючись на фінансовій кризі.

в) вивчення альтернативних варіантів, прогнозування та оцінка їх виконання (вибір та оцінка необхідного асортименту реабілітаційних заходів);

г) підготовка висновку;

д) виконання (проведення конкретних реабілітаційних заходів);

е) контроль;

є) експертиза відхилень.

Таким чином, для ефективного антикризового управління ТОВ «АОИЛ» рекомендовано запровадити планування бізнес-процесів, реінжиніринг та реалізацію санаційного механізму.

Використовуючи планування бізнес-процесів, керівництво може отримати повне розуміння різноманітних компонентів процесу, їх взаємозалежності, а також сильні та слабкі сторони нового процесу.

Вкрай важливо переконатися, що ці бізнес-процеси формалізовані та узгоджені з економіко-математичними моделями.

Досліджуючи бізнес-процедури, міжнародні економісти використовують низку методів, одним із яких є метод структурного аналізу. Використовуючи принципи теорії моделювання даних та ієрархії процесів, можна запропонувати альтернативний підхід до визначення критичних шляхів у бізнес-процесах: мережеве планування.

Основною метою цього підходу є точна побудова системи взаємопов'язаних процесів і потоків за допомогою діаграм інформаційних потоків.

Для організації вкрай важливо спочатку встановити стандартні бізнес-процедури.

Щоб підвищити ефективність управління та оптимізувати роботу підприємства на розвинутих ринках, необхідно враховувати різні фактори. Ці фактори включають вибір відповідної технології виробництва, визначення вимог до нових продуктів і сприяння їх розробці, моніторинг конкуренції, вибір і

сертифікацію постачальників, а також вибір, сертифікацію та навчання дистриб'юторів і роздрібного персоналу.

Крім того, найважливішими завданнями є реклама продуктів, проведення дослідження ринку, забезпечення ефективного виконання замовлень, розгляд скарг клієнтів і дистриб'юторів, наймання нових співробітників, технічне обслуговування обладнання, управління якістю виробництва та контроль за маркетингом і діяльністю підприємства в цілому. Крім того, просування нових типів виробництва та впровадження міжфункціонального вирішення проблем, вибору та управління процесами, а також вдосконалення організаційної структури є невід'ємною частиною зусиль з реінжинірингу.

Для ефективного аналізу формування бізнес-процесів вкрай важливим є системний підхід, який враховує міжфункціональні аспекти. Цей метод дозволяє ретельно досліджувати явище, розкриваючи зв'язки та відносини, які раніше не помічалися, і які відіграють важливу роль у ефективному функціонуванні підприємства.

Загальний метод управління якістю (TQM) виявився найбільш ефективним підходом в управлінні процесами. TQM охоплює визначення місії та цілей підприємства, а також визначення ключових факторів успіху, необхідних для досягнення цих цілей. Після визначення місії та цілей наступним кроком є опис різних бізнес-процесів. Ці процеси можуть бути реалізовані на різних рівнях всередині підприємства, таких як окремі підрозділи, групи підрозділів або окремі функції. Керівна команда має приймати рішення щодо залучення різних рівнів із самого початку процесу реінжинірингу кризи.

Настійно рекомендується організувати семінар для керівників ТОВ «АОИЛ», щоб навчити їх керувати якістю процесів.

Класифікація бізнес-процесів підприємства базується на їх значущості та поточній ефективності. Визначаючи відправну точку, дуже важливо оцінити потенційний вплив кожного процесу, беручи до уваги його стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що в кінцевому підсумку матиме позитивний вплив на інші процеси.

## ВИСНОВКИ

Після завершення аналізу можна зробити кілька висновків, що стосуються розглянутої мети кваліфікаційної роботи.

У першому розділі розглядаються різні аспекти, такі як характеристики та вимоги до кризи підприємства.

Від моменту заснування до розпуску кожне підприємство піддається як сприятливим, так і несприятливим зовнішнім і внутрішнім факторам, що може призвести до ескалації дисбалансу в її економічних операціях, зниження фінансової стабільності та ліквідності, втрати конкурентоспроможності на ринку, банкрутство та інші пов'язані з цим наслідки.

У сучасному бізнес-середовищі керівникам і адміністративному персоналу важливо вчасно розпізнавати та аналізувати кризові ситуації на підприємств. Це дає їм змогу визначити конкретні аспекти криз і розробити стратегії для ефективного подолання їх.

Криза являє собою серйозну ескалацію конфліктів у соціально-економічній структурі, що створює значну загрозу її стійкості в середовищі. Причини криз підприємств різноманітні, і їх можна розділити на дві основні групи. Перша пов'язана із циклічними вимогами модернізації та реструктуризації підприємства, а друга – із несприятливим впливом зовнішніх організаційних факторів. Крім того, в дію вступають суб'єктивні чинники, які підкреслюють помилки управління та добровільні дії.

Кризи можуть виникати як через природні явища, такі як кліматичні явища, землетруси та повені, так і через діяльність людини. Визнаючи це, стає очевидним, що потенціал для кризи є постійно присутнім і вимагає здійснення прогнозування.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено оцінку стану антикризового управління на прикладі ТОВ «АОИЛ». ТОВ «АОИЛ» — товариство з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на прийомі, підготовці та переробці сільськогосподарської продукції, а також виробництві та реалізації напівфабрикатів і готової продукції.

Після вивчення ймовірності банкрутства було встановлено, що на даний момент безпосередньої загрози немає. Однак під час оцінки комплексних показників, отриманих на основі п'яти різних моделей, спостерігалася низхідна траєкторія, що свідчить про потенційне погіршення в найближчі 1-3 роки. Як наслідок, аналіз однозначно підтверджує необхідність здійснення підприємством антикризового управління як превентивного заходу проти ризиків банкрутства в майбутньому.

У третьому розділі пропонуються різні стратегії посилення антикризового управління ТОВ «АОИЛ» шляхом зосередження уваги на бізнес-плануванні та реінжинірингу. Крім того, пропонується впровадження коригувальних заходів. Завдяки плануванню бізнес-процесу команда менеджерів отримує повне розуміння процесу, включаючи його компоненти, їхні взаємозв'язки, а також сильні та слабкі сторони оновленого процесу. Застосовуючи принципи, виведені з теорії моделювання даних та ієрархії процесів, підприємство має можливість запропонувати техніку для визначення важливого шляху бізнес-процесів, яка відома як мережеве планування.

Основною метою цього підходу є точне встановлення взаємозв'язку між процесами та потоками за допомогою діаграм потоків інформації. У розвинених країнах реінжиніринг бізнес-процесів є практичним інструментом, який використовується для підвищення ефективності управління та оптимізації діяльності підприємства на ринку. Він передбачає вирішення проблем, управління міжпроцесами та впровадження організаційної структури для процесів. Методологічно кажучи, системний підхід є вирішальним у вирішенні міжфункціональних аспектів. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти формування бізнес-процесів, виявити невраховані зв'язки та відносини, необхідні для ефективного функціонування підприємства.

Метод тотального управління якістю (TQM) виділяється як найефективніший підхід до управління процесами, який охоплює заяву про місію підприємства, підрозділи та вичерпний перелік ключових факторів успіху, необхідних для досягнення місії.

Після місії та основних завдань важливим є опис бізнес-процесів. Ці процеси

можуть виконуватися на підприємстві, окремому підрозділі, групі підрозділів або навіть у певній функції.

Від початку кризового реінжинірингу керівна команда повинна взяти на себе відповідальність за визначення рівнів, які будуть задіяні. Для цього рекомендується організувати семінар на ТОВ «АОИЛ», присвячений управлінню якістю процесів для менеджерів.

Класифікація бізнес-процесів на підприємстві визначається їх значущістю та поточним рівнем ефективності. Визначаючи, з чого почати, дуже важливо оцінити потенційний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства та розглянути, як це позитивно вплине на інші процеси.

Процес санації передбачає процес надання фінансової допомоги та допомоги боржнику, який не в змозі виконати свої грошові зобов'язання. Ця допомога надається власником боржника, кредиторами та іншими фізичними особами, як вітчизняними, так і іноземними, з метою підтримки діяльності боржника та запобігання банкрутству. Вирішальним аспектом ефективного управління санацією є створення надійної системи управління, яка відповідає за визначення стратегічних і тактичних цілей процесу санації та спрямовує управлінську діяльність на досягнення цих цілей. Для цього необхідно розробити комплексну систему служб інформаційного забезпечення, планування, аналізу та контролю. На основі обраної стратегії складається програма санації. Класична модель санації включає в себе різні компоненти, головним елементом яких є проект. Цей проект сформульовано на основі програми санації та передбачає проведення ретельного аналізу техніко-економічної реалізації, визначення фінансових результатів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, оцінку інвестиційних та відновлювальних умов, оцінку ефективності заходів санації та прогнозування очікуваних результатів від проекту. Важливим аспектом санаційного процесу є забезпечення координації та контроль якості запланованих заходів. Контроль оперативного відновлення відіграє ключову роль у цьому відношенні, оскільки він поєднує в собі синтез інформації, планування, консультації, координацію та контроль для надання цінної підтримки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2015. № 3. С. 17–24.
2. Амосов О.Ю. Державне антикризове управління економікою регіону *Проблеми державного управління*. 2015. № 6. С. 6–9.
3. Амосов О.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2016. № 1. С. 7–10.
4. Андрушко О.А. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства. *Регіональна економіка*. 2015. № 4. С. 66–72.
5. Арєф'єва О.В. Теоретичні засади визначення факторів динаміки конкурентоспроможності економіки країни. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна*. 2015. №663. С. 123–130.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 472 с.
7. Вплив Covid-19 та карантинних обмежень на економіку України. 2020 <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID+19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098&a602&524d&7f88&6189058f69d3?version=1.0&&t=1597301028775> (Дата звернення 01.12.2021).
8. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40.
9. Горобець І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. ЗВО Міжнародний університет економіки і права. Херсон. 2021. Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2021. URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser&Gorobets.pdf>
10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

11. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91.
12. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
14. Крамар О. М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
15. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.
16. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
17. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. No 13-02. С. 8–13.
18. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12–17.
19. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
20. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022.

№6. С. 108–117.

21. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>

22. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

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. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.

25. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науковометодичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. 1(42), 134-144.

26. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. No 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

27. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. *Supplement of Journal of Accounting Research*, No. 4. P. 71-127.

28. Ker A.P., Biden S. Risk management in Canada's agricultural sector in light of COVID&19: Considerations one year later. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. 2021. Issue 69 (2). Pp

29. Miroshnychenko O. Stabilization of the national currency rate in ensuring anti&crisis development and economic security of Ukraine: Anti&Crisis Management: State, Region, Enter& prise. Collective monograph. Kaunas, Lithuania: "Baltija

Publishing", 2020. Pp. 45—62. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/93/2334/5029&1> 299—306. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8207034/>

30. Shihua Zeng. Agricultural Supply Chain Risk Management in the Post&epidemic Era Web of Conferences 257. 2021. URL: [https://www.e3s&conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/33/e3sconf\\_aesee2021\\_02090.pdf](https://www.e3s&conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/33/e3sconf_aesee2021_02090.pdf)

31. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

32. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>

33. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes. *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>

34. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>