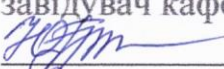


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю.С. Гринчук
«18» листопада 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «СУЗІР'Я АГРО»)

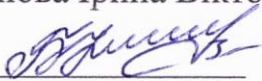
Виконав:

Самар Денис Геннадійович


(підпис)

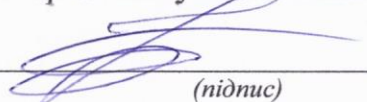
Керівник:

доцент Артимонова Ірина Вікторівна


(підпис)

Рецензент:

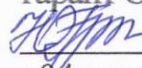
професор Свиноус Іван Вікторович


(підпис)

Я, Самар Денис Геннадійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПІ «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
«04» листопада 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Самар Денису Геннадійовичу

Тема: «Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства (за матеріалами ТОВ «Сузір'я Агро»)».

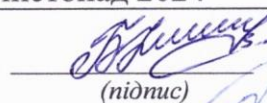
Перелік питань, що розробляються в роботі: проаналізувати економічну сутність поняття «антикризове управління»; дослідити значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього різних чинників; систематизувати та розкрити суть основних принципів антикризового фінансового управління; узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності механізму антикризового управління й проаналізувати його складові елементи; охарактеризувати стадії виникнення кризи, їх характеристики та систему антикризових заходів щодо їх подолання;здійсни ти організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сузір'я Агро»; оцінити ефективність антикризового управління підприємства; визначити фінансовий стан підприємства; проаналізувати ймовірність виникнення банкрутства та діагностику кризового стану підприємства за різними моделями; запропонувати та обґрунтувати комплекс антикризових заходів щодо подолання кризи.

Вихідні дані: фінансова звітність ТОВ «Сузір'я Агро».

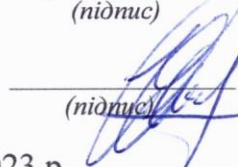
Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад-січень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2024	виконано
Аналітична частина	травень-червень 2024	виконано
Рекомендаційна частина	липень-серпень 2024	виконано
Оформлення роботи	вересень 2024	виконано
Перевірка на плагіат	жовтень 2024	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2024	виконано
Подання на рецензування	листопад 2024	виконано

Керівник

 доцент І.В. Артимонова
(підпис)

Здобувач

 Д.Г. Самар
(підпис)

Дата отримання завдання «04» листопада 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Самар Д.Г.

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Сузір'я Агро»)

Досліджено значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього різних чинників, узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності механізму антикризового управління й проаналізовано його складові елементи, здійснено аналіз ефективності антикризового управління підприємства, оцінено ймовірність настання банкрутства та проведено діагностику кризового стану підприємства за різними моделями. Запропоновано комплекс практичних антикризових заходів щодо подолання кризи досліджуваного підприємства.

В кваліфікаційній роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання та економічного аналізу, зокрема: метод наукової абстракції, аналізу та синтезу використано з метою визначення сутності антикризового управління підприємством; метод спостереження, системного аналізу та порівняння застосовано в процесі проведення прикладних досліджень щодо з'ясування особливостей антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни; графічний метод використано для наочності відображення результатів проведеного дослідження; метод узагальнення та систематизації застосовано для формування висновків та надання пропозицій. Інформаційну базу дослідження становлять положення законодавчих та нормативно-правових актів України, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджують проблеми антикризового управління підприємством, фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Сузір'я Агро» та результати власних досліджень.

Встановлено, що антикризове управління підприємством полягає у формуванні системи дій та комплексу заходів стратегічного спрямування з метою попередження та виявлення кризових ситуацій на підприємстві, вирішення проблем, які спричинені такими кризовими ситуаціями, а також у нейтралізації ризиків та дестабілізуючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які провокують виникнення кризових ситуацій.

Обґрунтовано доцільність використання методів оцінки ймовірності банкрутства під час розроблення системи антикризового управління на підприємстві.

Запропоновано застосування процесного підходу при реалізації антикризових стратегічних заходів у системі управління ТОВ «Сузір'я Агро» та поетапність його здійснення із урахуванням негативного впливу дестабілізуючих чинників сучасності.

Одержані результати дослідження можуть бути використані у господарській діяльності ТОВ «Сузір'я Агро» для підвищення ефективності тактичного та стратегічного управління підприємством.

Кваліфікаційна робота магістра викладена на 63 сторінках, містить 18 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел складається із 48 найменувань.

Ключові слова: антикризові заходи, механізм антикризового управління, фінансовий стан, діагностика банкрутства, кризовий стан, інвестиційна стратегія, бізнес-планування.

ANNOTATION
Samar D.
**FORMATION AND FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE CRISIS
MANAGEMENT SYSTEM**
(based on the materials of Suziria Agro LLC)

The significance and peculiarities of anti-crisis management of an enterprise under the influence of various factors have been investigated, theoretical approaches to determining the essence of the anti-crisis management mechanism have been generalized and its constituent elements have been analyzed, the effectiveness of anti-crisis management of an enterprise has been analyzed, the probability of bankruptcy has been estimated and the crisis state of the enterprise has been diagnosed using various models. A set of practical anti-crisis measures to overcome the crisis of the enterprise under study has been proposed.

The qualification work used general scientific and special methods of scientific knowledge and economic analysis, in particular: the method of scientific abstraction, analysis and synthesis was used to determine the essence of anti-crisis management of an enterprise; the method of observation, system analysis and comparison was used in the process of conducting applied research to clarify the peculiarities of anti-crisis management of an enterprise under the influence of war factors; the graphical method was used to clearly display the results of the research; the method of generalization and systematization was used to form conclusions and provide proposals. The information base of the study is the provisions of legislative and regulatory legal acts of Ukraine, monographs, scientific articles of domestic and foreign scientists who study the problems of anti-crisis management of the enterprise, financial statements of the small enterprise «Suziria Agro» LLC and the results of their own research.

It has been established that anti-crisis management of the enterprise consists in forming a system of actions and a set of measures of strategic direction in order to prevent and identify crisis situations at the enterprise, solve problems caused by such crisis situations, as well as in neutralizing risks and destabilizing factors of the external and internal environment that provoke the emergence of crisis situations.

The feasibility of using methods for assessing the probability of bankruptcy during the development of an anti-crisis management system at the enterprise is substantiated.

The application of a process approach in the implementation of anti-crisis strategic measures in the management system of «Suziria Agro» LLC and the phased nature of its implementation, taking into account the negative impact of destabilizing factors of modernity, is proposed.

The obtained research results can be used in the economic activities of «Suziria Agro» LLC to increase the efficiency of tactical and strategic management of the enterprise.

The master's qualification work is presented on 63 pages, contains 18 tables, 10 figures, the list of used sources consists of 48 items.

Key words: anti-crisis measures, anti-crisis management mechanism, financial condition, bankruptcy diagnostics, crisis state, investment strategy, business planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та особливості антикризового управління на підприємстві.....	6
1.2. Механізм реалізації політики антикризового управління на підприємстві.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СУЗІР'Я АГРО».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи антикризового управління підприємства.....	26
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СУЗІР'Я АГРО».....	46
3.1. Моделювання ймовірності виникнення банкрутства на ТОВ «Сузір'я Агро».....	46
3.2. Антикризові стратегічні заходи у системі управління підприємством.....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук В.Г., Черкашина А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. *Економіка та право*. 2020. № 1. С. 80–86.
2. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140.
3. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3 (67). С. 62–68.
4. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія: економіка АПК. 2023. № 30. С. 130–133.
5. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
6. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
7. Білик В.М. Сутність антикризового управління підприємствами та основні принципи його реалізації в сучасних умовах війни в Україні. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 листопада 2023 р.)*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 18–19.
8. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
9. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників

війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 36–42.

10. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

11. Shiller J. Robert. How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. – Princeton University Press, 2008. 192 p.

12. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2020. 248 с.

13. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 22. С. 62–66.

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

15. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66–74.

16. Терентьева О. В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>

17. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.

18. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 101–103.

19. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали II

міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: у 2 т. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 99-102.

20. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1 (107). С. 37–41.

21. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

22. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

23. Kindleberger, Charles P. Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises. Wiley, 2000. 304 p.

24. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.

25. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

26. Шпак О. Г., Скриньковський Р. М. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 62–65.

27. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

28. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.

29. Янковець Т. М. Чернюк Ю. В. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. *Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної*

безпеки в умовах інтеграції з ЄС : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (27 травня 2016 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2016. С. 213-214.

30. Soros G. *The Alchemy of Finance*. John Wiley & Sons, 2003. 391 p.

31. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_37

32. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Пирожак Є.К., Томюк І.М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.

33. Нагорний П.Д., Базюк Д.С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 44–49.

34. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

35. 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.

36. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

37. Thomas. L.C. (2000) A survey of credit and behavioural scoring: forecasting financial risk of lending to consumers. *International Journal of Forecasting*. Vol. 16. Pp. 149–172.

38. Siddiqi N. (2006) Credit risk scorecards: developing and implementing intelligent credit scoring. USA. 196 p.

39. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / за ред. М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с.

40. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 114 с.
41. 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.
42. Воронкова Т.Є., Грищук К.В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
43. Мальчик М.В., Оплячко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: зб. наук. праць*. 2018. № 892. С. 140-149.
44. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
45. Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12 (26). С. 321–331.
46. Ватченко Б.С. Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
47. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
48. Білик В.М. Сутність антикризового управління підприємствами та основні принципи його реалізації в сучасних умовах війни в Україні. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 листопада 2023 р.)*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 18–19.