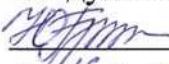


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

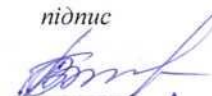
Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»)

Виконав: Ширма Владислав Олександрович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Биба Валентина Антоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

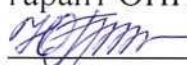
Я, Ширма Владислав Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу
магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.



Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 4 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Ширмі Владиславу Олександровичу

Тема: Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства (за матеріалами ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»)
Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління підприємством; дослідження стану та системи управління на підприємстві ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»; удосконалення системи антикризового управління на підприємстві.
Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань формування та функціонування системи антикризового управління підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент Д.М. Утеченко
(підпис)

Здобувач  В.О. Ширма
(підпис)

Дата отримання завдання « 4 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Ширма В.О.

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»)

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування та функціонування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Використано методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні (коефіцієнтний аналіз, динамічні ряди), SWOT- та PEST-аналізи, моделювання та прогнозування для оцінювання кризових ситуацій і обґрунтування управлінських рішень.

Проаналізовано антикризовий потенціал ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», включаючи фінансово-економічні показники, організаційно-економічний стан підприємства, а також внутрішні й зовнішні фактори стійкості у кризових умовах. Виявлено ключові загрози та слабкі місця, зокрема низьку гнучкість управлінських процесів, ризики фінансової нестабільності та необхідність удосконалення системи моніторингу.

Обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством, серед яких: розробка та впровадження антикризової стратегії, вдосконалення механізмів контролю та моніторингу, оптимізація організаційної структури управління, підвищення фінансової та операційної стійкості підприємства. Запропоновані рішення спрямовані на забезпечення стабільності діяльності, своєчасне реагування на негативні фактори та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

Кваліфікаційна робота магістра містить 66 сторінок комп'ютерного тексту, 16 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 36 найменувань, додатки.

Ключові слова: антикризове управління, стійкість підприємства, антикризова стратегія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

ANNOTATION

Shirma Vladyslav

FORMATION AND FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

(based on materials of Bilotserkivskiy Bread Factory LLC)

The theoretical-methodical and practical aspects of the formation and functioning of an effective anti-crisis management system at the enterprise were studied.

The methods used are: analysis, synthesis, comparison, generalization, economic and statistical (coefficient analysis, dynamic series), SWOT and PEST analyses, modeling and forecasting for assessing crisis situations and justifying management decisions.

The anti-crisis potential of "Bilotserkivskiy Hlibokombinat" LLC was analyzed, including financial and economic indicators, the organizational and economic state of the enterprise, as well as internal and external factors of stability in crisis conditions. Key threats and weaknesses were identified, including low flexibility of management processes, risks of financial instability and the need to improve the monitoring system.

A set of measures to improve the company's anti-crisis management system is substantiated, including: development and implementation of an anti-crisis strategy, improvement of control and monitoring mechanisms, optimization of the organizational management structure, and improvement of the financial and operational stability of the enterprise. The proposed solutions are aimed at ensuring the stability of activity, timely response to negative factors and increasing the competitiveness of the enterprise in the market of bakery products.

The master's thesis contains 66 pages of computer text, 16 tables, 6 figures, a list of used sources of 36 names, appendices.

Keywords: crisis management, enterprise sustainability, crisis strategy, SWOT analysis, PEST analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність, роль і завдання антикризового управління в хлібопекарській галузі	9
1.2. Методичні підходи, інструменти та етапи реалізації системи антикризового управління підприємством	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» з виявленням кризових чинників.....	24
2.2. Комплексна діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів стійкості підприємства в умовах кризи	35
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	45
3.1. Напрями формування ефективної антикризової стратегії підприємства	45
3.2. Запровадження інструментів та механізмів моніторингу в системі антикризового управління підприємства	50
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

В умовах сучасної економічної нестабільності, інфляційного тиску, порушення логістичних ланцюгів, загострення конкурентної боротьби та зростання зовнішніх загроз українські підприємства змушені оперативно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Це особливо стосується підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, які відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки населення. За таких умов пріоритетного значення набуває впровадження ефективної системи антикризового управління, здатної не лише нейтралізувати негативні впливи, а й створити основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку практичних рішень щодо підвищення стійкості та адаптивності виробничих підприємств до кризових ситуацій. Формування ефективної системи антикризового управління забезпечує своєчасне виявлення загроз, розробку превентивних стратегій, збереження кадрового і виробничого потенціалу, фінансової стабільності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Проблематика антикризового управління активно висвітлюється у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: О. Амоші, І. Балабана, В. Гееця, І. Данькевича, В. Пономаренка, О. Кузьміна, Г. Мінца, Д. Норта, П. Дракера, М. Портера. Водночас більшість досліджень зосереджені на великих корпораціях або загальноекономічному рівні, тоді як специфіка формування системи антикризового управління на прикладі конкретного виробничого підприємства з урахуванням його галузевих і регіональних особливостей потребує подальшого вивчення.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та функціонування ефективної

системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність, роль і завдання антикризового управління в хлібопекарській галузі;
- дослідити методичні підходи, інструменти та етапи реалізації системи антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства та виявити основні загрози його розвитку;
- проаналізувати комплексну діагностику внутрішніх і зовнішніх факторів стійкості підприємства в умовах кризи
- провести SWOT і PEST-аналізи антикризового потенціалу підприємства;
- запропонувати напрями формування ефективної антикризової стратегії підприємства;
- запропонувати комплекс запровадження інструментів та механізмів моніторингу в системі антикризового управління підприємства;
- оцінити очікувану ефективність впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у кризових умовах.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні підходи до формування й функціонування системи антикризового управління.

Базою дослідження обрано ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» – виробниче підприємство, що спеціалізується на виготовленні хлібобулочних виробів і забезпечує продовольчі потреби населення м. Біла Церква та прилеглих регіонів. Вибір підприємства зумовлений не лише його галузевою

значущістю, а й актуальністю впровадження антикризових рішень у відповідь на виявлені фінансові та організаційні труднощі.

Методи дослідження: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), економіко-статистичні методи (коефіцієнтний аналіз, динамічні ряди), SWOT-аналіз, методи моделювання та прогнозування – для оцінювання ситуації та обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження фінансова та статистична звітність ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань формування та функціонування системи антикризового управління підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження проводилася шляхом активної участі автора у науково-практичних конференціях, що дало можливість представити напрацювання фаховій аудиторії, отримати конструктивні зауваження та підвищити наукову обґрунтованість отриманих висновків. Крім того, результати роботи були висвітлені у формі тез і публікацій. Зокрема, опубліковано тези: Ширма В. О. Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 22–24.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок друкованого тексту, у тому числі 16 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 36 позицій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль і завдання антикризового управління в хлібопекарській галузі

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли зовнішнє середовище підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, постійними змінами законодавства, фінансовою нестабільністю, зростанням конкуренції та глобальними викликами (економічними, політичними, соціальними та екологічними), питання забезпечення стабільності та стійкості функціонування підприємств набуває особливого значення. Це особливо актуально для підприємств хлібопекарської галузі, які відіграють важливу соціальну роль, забезпечуючи населення продукцією першої необхідності [1].

Хлібопекарські підприємства відзначаються низькою маржинальністю продукції, високою енергозалежністю, сезонністю попиту, жорсткою конкуренцією, регуляцією цін з боку держави, а також критичною залежністю від стабільних поставок сировини. У воєнний час до цих факторів додаються ризики перебоїв логістики, зростання вартості енергоносіїв, нестача персоналу та обмеження доступу до фінансування. Усе це підвищує вразливість галузі до кризових явищ і вимагає створення дієвої системи антикризового управління.

Антикризове управління у хлібопекарській галузі – це цілеспрямована система управлінських дій, що передбачає моніторинг і своєчасне виявлення ознак криз, розробку та реалізацію превентивних і реактивних заходів, спрямованих на збереження виробничого потенціалу, забезпечення безперервності виробництва, підтримання фінансової стабільності та задоволення потреб споживачів.

На відміну від загальних підходів до управління підприємствами, антикризове управління в хлібопекарській сфері передбачає додаткові цілі,

пов'язані з:

- гарантованим забезпеченням населення соціально значущими продуктами харчування (у т.ч. в умовах обмеженої мобільності, блекаутів, надзвичайного стану);
- стабільністю постачання сировини та енергоносіїв, що є критично важливими для безперервного виробництва;
- утриманням кадрового потенціалу та мотивацією працівників у складних соціально-економічних умовах;
- оперативною адаптацією до змін у логістиці, ціноутворенні, споживчому попиті.

Антикризове управління має тісний взаємозв'язок із системою стратегічного менеджменту підприємства. З одного боку, воно є інструментом реалізації стратегій виживання, збереження та стабілізації, а з іншого – формує підґрунтя для переходу до сталого розвитку на основі системної адаптації, реінжинірингу бізнес-процесів, диверсифікації продукції та ринків [2].

У межах стратегічного управління антикризова діяльність підприємства виконує такі ключові завдання:

- виявлення та аналіз загроз зовнішнього і внутрішнього походження, які можуть призвести до дестабілізації;
- прогнозування розвитку подій і моделювання можливих сценаріїв функціонування в умовах кризи;
- формування стратегій виживання, зокрема через зниження витрат, реструктуризацію боргів, перехід на локальні постачання;
- збереження виробничої, технологічної та трудової бази, необхідної для забезпечення споживачів хлібом навіть у форс-мажорних умовах;
- реалізація оперативних заходів (в т.ч. зміна асортименту, тимчасова оптимізація чисельності персоналу, робота в енергозберігаючому режимі);
- адаптація організаційної структури до нових умов господарювання;

- відновлення фінансової стійкості та поступовий перехід до стратегічного розвитку після завершення кризи.

Типові загрози та приклади можливих управлінських рішень на хлібопекарських підприємствах узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Типові загрози та антикризові дії для хлібопекарського підприємства

Група загроз	Конкретна загроза	Антикризові управлінські дії
Сировинні ризики	Зростання цін на борошно, перебої з постачанням зерна	Укладання довгострокових контрактів; створення сировинних резервів; пошук локальних постачальників
Енергетичні загрози	Зростання тарифів, відключення електроенергії / газу	Встановлення автономних джерел живлення; перехід на альтернативні енергоносії; нічне виробництво
Фінансово-економічні загрози	Зниження платоспроможності населення; інфляція; податковий тиск	Перегляд цінової політики; оптимізація витрат; податкове планування; робота з державною підтримкою
Кадрові загрози	Відтік персоналу через міграцію чи мобілізацію	Запровадження системи внутрішнього навчання; матеріальна мотивація; залучення персоналу з інших регіонів
Логістичні загрози	Перебої з доставкою продукції або сировини	Оптимізація маршрутів; кооперація з місцевими логістичними компаніями; створення буферних запасів
Технологічні загрози	Зношеність обладнання; збої в роботі машин	Профілактичне обслуговування; поступова модернізація; інвестиції в автоматизацію процесів
Ринкові загрози	Зменшення попиту на окремі види продукції; конкуренція мереж	Диверсифікація асортименту; маркетингові акції; розвиток приватної роздрібно мережі
Регуляторні та правові загрози	Зміни в законодавстві; адміністративні бар'єри	Юридичний супровід змін; участь у професійних асоціаціях; адаптація внутрішньої документації
Соціально-психологічні та репутаційні	Незадоволення споживачів якістю, фейкові негативні відгуки	Впровадження системи контролю якості; зворотний зв'язок із клієнтами; прозора комунікація в соцмережах

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Побудова ефективної системи антикризового управління передбачає реалізацію низки ключових функцій, кожна з яких має своє завдання та набір інструментів для досягнення поставлених цілей. У контексті хлібопекарської галузі, де необхідно забезпечити безперервність виробництва, якість продукції та швидку адаптацію до змін середовища, системний підхід до функціонального

наповнення антикризового управління є особливо важливим [3].

Основні функції, завдання та типові інструменти реалізації антикризового управління узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Функції, завдання та інструменти антикризового управління підприємством

Функція антикризового управління	Завдання	Типові інструменти реалізації
Діагностична	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінка ступеня кризового впливу	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий аналіз, оцінка ліквідності, матриця ризиків
Прогнозна	Прогнозування розвитку кризових процесів, моделювання альтернативних сценаріїв	Сценарний аналіз, стратегічне планування, економетричні моделі, аналіз тенденцій
Превентивна	Запобігання виникненню кризових ситуацій, формування стійких механізмів реагування	Планування резервів, розробка кризового плану, диверсифікація, страхування ризиків
Організаційна	Забезпечення внутрішньої координації дій та адаптації організаційної структури	Формування антикризових команд, реструктуризація підрозділів, делегування повноважень
Контролююча	Постійний моніторинг стану реалізації заходів, оцінка ефективності	KPI-система, бюджетний контроль, управлінський облік, система раннього попередження
Відновлювальна	Відновлення стійкої діяльності підприємства, повернення до довгострокового розвитку	Реінжиніринг процесів, оновлення бізнес-моделі, запуск нових продуктів, стратегічний аналіз

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Антикризове управління в хлібопекарській галузі не може бути ситуативним – воно має стати інтегрованою складовою стратегічного менеджменту, що ґрунтується на постійному моніторингу, гнучкості, ризик-орієнтованому підході та швидкому прийнятті рішень.

Роль антикризового управління у підприємствах хлібопекарської галузі є винятково важливою, адже воно не тільки забезпечує стійкість та безперервність виробництва в умовах загроз, але й виконує соціальну місію – гарантування продовольчої безпеки.

Залежно від стадії розвитку кризи, функціональні акценти антикризового управління зміщуються. Наприклад, на початковому етапі основна увага приділяється діагностиці та прогнозуванню, тоді як у фазі стабілізації домінують організаційні, контролюючі та відновлювальні дії [4].

Серед основних завдань антикризового управління, які є актуальними для підприємств харчової галузі, доцільно виділити:

- своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз;
- збереження фінансової стабільності та платоспроможності підприємства;
- мінімізацію комерційних, операційних і стратегічних ризиків;
- реструктуризацію бізнес-процесів і адаптацію організаційної структури;
- збереження ключових ресурсів: персоналу, клієнтів, постачальників, виробничих потужностей;
- відновлення довіри споживачів, партнерів, інвесторів та репутаційного капіталу підприємства.

Таким чином, антикризове управління виконує не лише стабілізуючу, а й трансформаційну функцію, сприяючи відновленню та подальшому стратегічному розвитку підприємства в умовах зростаючих викликів.

Кризові явища на підприємстві зазвичай розгортаються поступово, проходячи кілька стадій: передкризову, кризову (гостру) та післякризову (стабілізаційну). На кожній з них змінюється фокус антикризового управління, відповідно трансформуються й основні функції, які воно виконує.

Розуміння співвідношення між фазами кризи та функціональним наповненням управлінських дій дозволяє цілеспрямовано планувати антикризові заходи, розставляти пріоритети, зосереджувати ресурси на найбільш критичних напрямках [5].

У таблиці 1.3 наведено узагальнене співвіднесення основних функцій

антикризового управління із типовими стадіями розвитку кризи.

Таблиця 1.3

Співвіднесення функцій антикризового управління зі стадіями розвитку кризи підприємства

Стадія кризи	Характеристика стадії	Провідні функції антикризового управління
Передкризова (латентна)	Перші сигнали небезпеки, зниження ефективності, окремі відхилення в показниках	Діагностична, прогнозна, превентивна
Гостра (фаза дестабілізації)	Загострення фінансових, операційних, соціальних проблем, ризик втрати платоспроможності	Організаційна, контролююча, оперативна
Стадія стабілізації / відновлення	Впровадження змін, вихід з кризи, поступове відновлення діяльності	Відновлювальна, стратегічна, інноваційна

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

- Передкризова стадія – ключове завдання менеджменту на цьому етапі полягає в своєчасному виявленні відхилень і прихованих ризиків. Тут активно застосовуються інструменти аналізу середовища, моніторингу фінансових показників, моделювання сценаріїв.

- Гостра фаза кризи вимагає жорстких та швидких управлінських рішень, спрямованих на збереження підприємства. Основний акцент – на реорганізації, скороченні витрат, змінах у логістиці, операційній структурі, пошуку резервів.

- Післякризова стадія (стабілізації) – це період, коли реалізуються відновлювальні заходи, переосмислюється стратегія, запускається реінжиніринг бізнес-процесів. Важливо не лише усунути наслідки кризи, а й створити основу для стійкого функціонування в майбутньому.

Антикризове управління, як система стратегічних та тактичних заходів, має як реактивний, так і проактивний характер. Реактивна складова полягає у вжитті негайних дій у відповідь на вже наявні кризові явища – фінансову нестабільність, порушення ланцюгів постачання, втрату ринкової частки тощо. Натомість проактивна (превентивна) складова орієнтована на попередження

потенційних ризиків шляхом стратегічного аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій, формування фінансових та ресурсних резервів.

Таке поєднання підходів є ключовим у хлібопекарській галузі, де стабільність постачання сировини, якість продукції та ритмічність виробництва напряду залежать від здатності підприємства швидко реагувати на загрози та випереджати їх на етапі зародження.

Суттєве значення в антикризовому управлінні мають принципи, що формують методологічну основу управлінських дій:

- Системність – розгляд підприємства як єдиного цілісного організму, де всі підсистеми взаємопов’язані;
- Цілеспрямованість – чітке формулювання мети, пріоритетів та очікуваних результатів антикризових дій;
- Адаптивність – здатність системи управління швидко перебудовуватися відповідно до змін зовнішнього середовища;
- Оперативність – своєчасне прийняття рішень і їх реалізація;
- Інтеграція – поєднання стратегічного та оперативного рівнів управління для досягнення синергії дій [6].

Завдяки дотриманню цих принципів підприємство отримує змогу комплексно поєднувати функції діагностики, прогнозування, планування, організації, контролю та відновлення в межах єдиної антикризової системи.

Таким чином, антикризове управління виступає інструментом забезпечення стабільності, життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє не лише долати кризи, а й перетворювати виклики на можливості, формуючи основу для сталого розвитку в умовах постійної турбулентності, воєнних загроз, економічної нестабільності та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи, інструменти та етапи реалізації системи антикризового управління підприємством

У сучасних умовах, коли підприємства хлібопекарської галузі функціонують у складному, нестабільному середовищі, що характеризується зростанням витрат на енергоносії, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до якісної сировини та високим рівнем конкуренції, реалізація ефективної системи антикризового управління потребує комплексного підходу.

Антикризове управління в такому контексті повинно базуватися на науково обґрунтованих методичних підходах, що забезпечують адекватну реакцію на зовнішні та внутрішні виклики. Найбільш поширеними методичними підходами до формування системи антикризового управління є [6; 7]:

- Системний підхід – розглядає підприємство як цілісну динамічну систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Він передбачає виявлення зв'язків між окремими елементами управління, аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників кризи.
- Ситуаційний підхід – базується на адаптації управлінських рішень до конкретної ситуації, що склалася. Він враховує індивідуальні характеристики підприємства, галузі, ресурси, часові обмеження та природу самої кризи.
- Функціональний підхід – передбачає поділ антикризового управління на окремі функції: діагностику, прогнозування, планування, реалізацію та контроль.
- Процесний підхід – розглядає антикризове управління як послідовність взаємопов'язаних дій, що формують логічний алгоритм реагування на кризу.

Застосування цих підходів у практиці хлібопекарських підприємств дозволяє сформувати гнучку, адаптивну, стратегічно зорієнтовану систему

управління, здатну не лише мінімізувати наслідки кризи, а й використати її як точку росту.

Ефективність реалізації антикризових заходів значною мірою залежить від правильного вибору управлінських інструментів, які відповідають типу та глибині кризи, галузевим особливостям, а також стадії розвитку підприємства. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати загрози, а й сформувавши дієвий план дій для їхнього подолання та забезпечення стабільного функціонування підприємства у майбутньому [8].

Найбільш поширеними та ефективними інструментами антикризового управління є:

Аналітичні інструменти для виявлення загроз та слабких місць [9].

Ці інструменти забезпечують глибоке розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, дозволяють виявити потенційні зони ризику:

- SWOT-аналіз (сильні й слабкі сторони, можливості, загрози) допомагає зрозуміти, де підприємство має конкурентні переваги, а де – вразливе;
- PEST-аналіз аналізує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на бізнес;
- GAP-аналіз використовується для виявлення розриву між поточним станом підприємства і бажаними стратегічними цілями;
- Матриця ризиків дозволяє систематизувати ризики за рівнем ймовірності та ступенем впливу, що сприяє їхньому пріоритезаційному опрацюванню.

Інструменти прогнозування та стратегічного моделювання. Вони дозволяють не лише реагувати на кризу, а й передбачати її розвиток і готувати відповідні сценарії:

- Сценарне планування дозволяє розробити кілька варіантів розвитку

подій (песимістичний, реалістичний, оптимістичний), що підвищує адаптивність управлінських рішень;

- Стратегічні карти (Balanced Scorecard) – візуалізують ключові цілі підприємства, показники результативності та взаємозв'язки між ними, що допомагає узгоджено реалізовувати антикризову стратегію.

Фінансові інструменти для оцінки стабільності підприємства [10].

Ці засоби дозволяють кількісно оцінити фінансовий стан підприємства та рівень його платоспроможності:

- Фінансовий аналіз – комплексна оцінка прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової незалежності;
- Аналіз ліквідності – виявляє здатність підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання;
- Точка беззбитковості – визначає мінімальний обсяг виробництва або реалізації, за якого підприємство не зазнає збитків.

4. Оперативні антикризові заходи для стабілізації ситуації

Ці дії спрямовані на негайне зменшення фінансового навантаження та стабілізацію роботи:

- реструктуризація боргів – переговори з кредиторами, відтермінування платежів, реструктуризація графіків погашення;
- оптимізація витрат – перегляд бюджету, скорочення неефективних або зайвих витрат;
- зменшення непродуктивних операцій – призупинення збиткових напрямів, ліквідація дублювання функцій.

Інструменти трансформації для відновлення та довгострокової стабільності

Ці засоби дозволяють підприємству адаптуватися до нових умов і підготуватися до сталого зростання:

- Реінжиніринг бізнес-процесів – повне переосмислення та

перебудова ключових процесів для підвищення ефективності;

- Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) – забезпечення стабільності процесів і продукції;
- Цифровізація – автоматизація управлінських та виробничих процесів, впровадження ERP-систем, CRM, BI-аналітики для гнучкості та швидкого реагування.

Грамотне поєднання аналітичних, фінансових, стратегічних, організаційних та цифрових інструментів дозволяє реалізовувати системне та ефективне антикризове управління, яке не лише сприяє виходу підприємства з кризи, а й формує умови для його трансформації та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [11].

Процес антикризового управління на хлібопекарському підприємстві має проходити поетапно, що дає змогу системно вирішувати проблеми та підвищувати ефективність управлінських дій. Зазвичай реалізація антикризових заходів відбувається у межах кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має власну мету, зміст дій і відповідний набір інструментів. У табл. 1.4 узагальнено основні етапи антикризового управління та їхню характеристику.

Таблиця 1.4

Етапи антикризового управління та їх характеристика

Етап	Зміст
1. Моніторинг і діагностика	Виявлення симптомів кризи, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка ризиків
2. Формулювання антикризової стратегії	Визначення цілей і пріоритетів, обрання управлінських підходів і сценаріїв розвитку
3. Розробка оперативних заходів	Підготовка конкретного плану дій, перерозподіл ресурсів, фінансове планування
4. Впровадження рішень	Реалізація запланованих заходів, організація роботи кризової команди, реструктуризація
5. Контроль та коригування	Оцінка результативності, корекція планів, управління за відхиленнями
6. Вихід з кризи та стабілізація	Відновлення довіри, оновлення стратегії, посилення конкурентоспроможності

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [12; 13].

Реалізація антикризового управління на хлібопекарському підприємстві має здійснюватися із дотриманням певної методологічної логіки: від своєчасного виявлення ризиків – до відновлення стійкості та довгострокової ефективності. Це дозволяє забезпечити не лише подолання кризової ситуації, а й підвищення загальної адаптивності підприємства до майбутніх викликів [13].

Отже, ефективне антикризове управління вимагає системного підходу, в основі якого – поєднання стратегічного бачення, глибокого аналізу, гнучкої тактики та адаптивних рішень. Проте не менш важливим є і чітке структурування самого процесу управління кризою, що дозволяє послідовно реалізовувати заходи – від діагностики загроз до відновлення стабільності підприємства.

Інструментарій антикризового управління є багатограним і включає комплекс фінансових, організаційних, маркетингових та інформаційно-аналітичних засобів, що забезпечують своєчасне реагування на загрози та підтримку стабільності підприємства. До найбільш поширених інструментів, які використовуються у хлібопекарській галузі, відносяться [14]:

- фінансово-економічні інструменти – бюджетування, реструктуризація заборгованості, управління ліквідністю, оптимізація витрат, розробка антикризових фінансових планів;
- маркетингові інструменти – переорієнтація на нові цільові ринки, адаптація товарного асортименту, перегляд цінової політики, посилення цифрової присутності;
- організаційні інструменти – перегляд та оптимізація структури управління, делегування повноважень, антикризові кадрові рішення, впровадження гнучких методів управління;
- аналітичні інструменти – SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, сценарний аналіз, матриці ризиків;
- інформаційні системи – ERP, CRM, BI-системи, системи

внутрішнього контролю та моніторингу ризиків.

Візуалізація логіки послідовного проходження підприємством ключових етапів антикризової діяльності – від моніторингу загроз до стабілізації та трансформації бізнесу розглянемо на рис. 1.1.

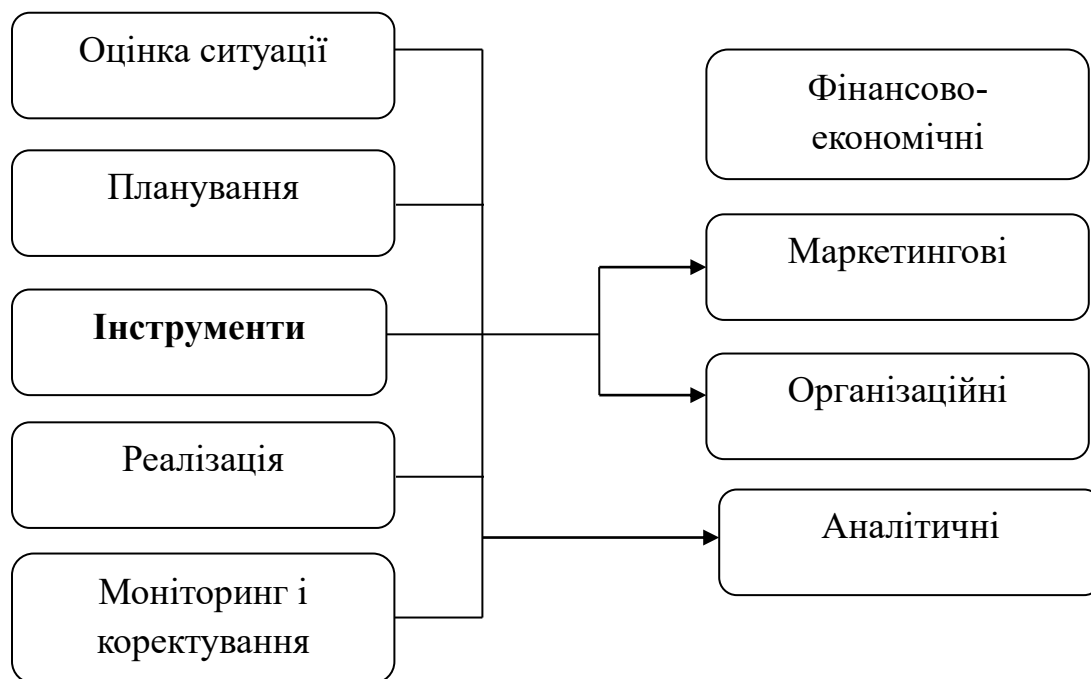


Рис. 1.1. Інструменти та етапи антикризового управління

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [15].

На кожному з етапів позначено відповідні управлінські інструменти, які доцільно застосовувати задля досягнення максимальної ефективності.

Рисунок 1.1 ілюструє логіку побудови антикризового процесу як структурованої та взаємопов'язаної системи. У ньому чітко окреслено основні фази антикризового управління – від діагностики загроз до стабілізації діяльності підприємства. На кожному з етапів простежується інтеграція ключових інструментів – аналітичних, фінансових, стратегічних та організаційних, що дозволяє ефективно вирішувати відповідні управлінські завдання. Така побудова механізму антикризового управління забезпечує логічну послідовність дій, гнучкість реагування на кризові виклики і створює умови для поступового відновлення функціонування підприємства в умовах

зовнішньої нестабільності.

Для ефективного структурування та управління кризовими процесами застосовуються також системні моделі антикризового менеджменту, зокрема:

- модель життєвого циклу кризи, яка охоплює етапи: попереджувальні сигнали → загострення → антикризові дії → стабілізація → розвиток;
- модель кризового реагування Мітрофі та Перлроу – передбачає чотири фази: сигнал → підготовка → подолання → відновлення;
- модель стратегічного антикризового управління – реалізується через послідовні блоки: оцінка ситуації → стратегічне планування → реалізація → моніторинг та корекція.

Поєднання науково обґрунтованих методичних підходів, практичних управлінських інструментів і чіткої етапності дій дає змогу підприємству хлібопекарської галузі сформувати дієву систему антикризового управління. Така система не лише нейтралізує зовнішні та внутрішні загрози, а й створює передумови для швидкого відновлення конкурентоспроможності, модернізації бізнес-процесів і довгострокового зростання у посткризовий період [16].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління підприємством. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Проаналізовано сутність антикризового управління як важливої складової стратегічного менеджменту підприємства, що передбачає діагностику загроз, розробку та реалізацію управлінських рішень у кризових умовах.

2. Встановлено, що метою антикризового управління є не лише подолання кризових ситуацій, а й формування стійкої, адаптивної системи управління підприємством у довгостроковій перспективі.

3. Доведено, що ефективне антикризове управління базується на системному підході, який охоплює послідовні етапи – від виявлення загроз до стабілізації та відновлення діяльності.

4. Виявлено, що основними функціями антикризового менеджменту є діагностична, превентивна, організаційна, контролююча та відновлювальна, що забезпечує його комплексний характер.

5. Показано, що ефективність використання антикризових інструментів значною мірою залежить від стадії розвитку кризи та рівня гнучкості управлінських рішень.

6. Узагальнено підходи до класифікації внутрішніх і зовнішніх чинників, що спричиняють кризові явища, серед яких особливу загрозу становлять політичні, економічні та інституційні ризики.

7. Досліджено сучасні моделі антикризового управління, які враховують зміну умов зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій та потребу в швидкому реагуванні на загрози.

8. Сформовано концептуальну основу антикризового управління, що стане підґрунтям для подальшого аналізу практики його реалізації на прикладі ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» з виявленням кризових чинників

ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» – це підприємство харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних і борошняних виробів. Його діяльність забезпечується повним виробничим циклом: від постачання сировини до реалізації готової продукції. Підприємство має налагоджену логістику, розгалужену мережу постачальників та усталені зв'язки з дистриб'юторами.

Основні функції підприємства:

- виробництво та реалізація продукції харчової промисловості;
- забезпечення продовольчої безпеки регіону;
- участь у програмі постачання продукції для соціальних об'єктів;
- розвиток нових видів продукції відповідно до споживчих запитів.

Організаційна структура ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» лінійно-функціонального типу.

Загальні характеристики:

- Структура побудована за принципом підпорядкованості та функціонального поділу.
- Прямі вертикальні зв'язки забезпечують контроль і управління виробничими процесами.
- Горизонтальні зв'язки – між функціональними підрозділами – забезпечують координацію дій.

Основні функціональні підрозділи

Підрозділ	Основні функції
Директор	Загальне управління, стратегія, прийняття ключових рішень
Головний бухгалтер	Облік, звітність, податки, фінансовий контроль
Головний інженер	Технічне обслуговування, ремонт обладнання, енергоефективність
Цех хлібобулочний	Виробництво, контроль якості, інновації у рецептурі
Відділ збуту	Реалізація, ціноутворення, робота з клієнтами
Відділ постачання	Закупівлі сировини, логістика, складування
Цех зберігання продукції	Умови зберігання, відвантаження, формування партій для реалізації
Заступник з виробництва	Організація виробничого процесу, нормування, управління змінами

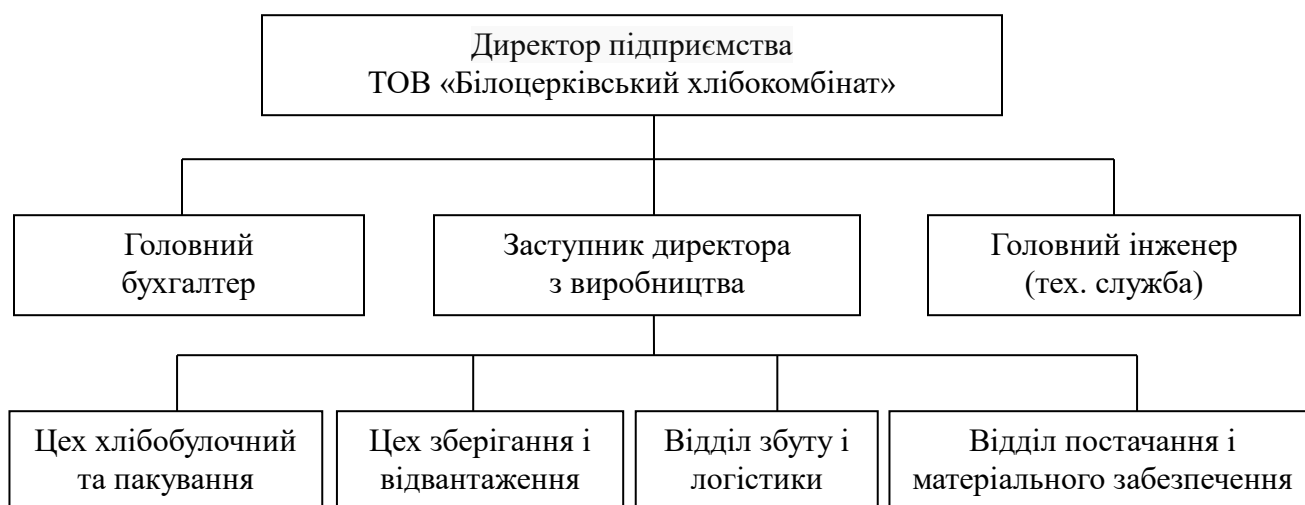


Рис. 2.1. Взаємозв'язки і потоки управління між керівництвом і операційними підрозділами

Джерело: розроблено автором.

На основі викладеної структури та функціонального поділу варто розглянути місію підприємства як стратегічну домінанту його розвитку

Місією ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» є забезпечення населення якісною, безпечною та доступною хлібобулочною продукцією шляхом ефективного використання виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і збереження традицій випікання хліба. Підприємство прагне до сталого розвитку, створення цінності для споживачів, партнерів і працівників, збереження робочих місць у регіоні та відповідального ставлення до довкілля.

Стратегічні цілі підприємства

1. Зміцнення фінансової стабільності шляхом оптимізації витрат, підвищення рентабельності та відновлення прибутковості діяльності.
2. Підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації виробництва, розширення асортименту, вдосконалення упаковки та контролю якості.
3. Розширення ринкової присутності, зокрема через активізацію збуту в сусідніх регіонах та розвиток логістики.
4. Формування ефективної системи антикризового управління, здатної своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.
5. Розвиток персоналу – підвищення кваліфікації, мотивації та збереження кадрового потенціалу.
6. Впровадження цифрових технологій в управлінські процеси, фінансову звітність і логістику для підвищення операційної ефективності.
7. Покращення екологічної відповідальності, у тому числі зменшення енергоспоживання та раціональне використання ресурсів.
8. Підвищення репутаційного капіталу підприємства через прозорість у взаємодії з партнерами, участь у соціально важливих проєктах та відповідальну бізнес-поведінку.

ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» – це виробниче підприємство, що спеціалізується на випуску хлібобулочних виробів. Воно виконує важливу соціально-економічну функцію на регіональному рівні, забезпечуючи населення базовими продуктами харчування, підтримуючи зайнятість та розвиток місцевої економіки.

З метою всебічного розуміння внутрішньої ситуації підприємства доцільним є аналіз його фінансово-економічного стану за останні три роки. Це дозволяє простежити динаміку розвитку, виявити ознаки фінансової нестабільності та визначити потенційні кризові чинники, що можуть впливати

на ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

Ключові показники діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» за 2022–2024 роки розглянемо у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ
«Білоцерківський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр.**

№	Показник	2022	2023	2024	Динаміка (2022–2024)
1	Дохід від реалізації, тис. грн	5 407	5 903	6 146	+13,7%
2	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–246	–33,2	–40	Скорочення збитків
3	Власний капітал, тис. грн	9 306,1	9 272,8	9 232,8	–0,8%
4	Зобов’язання, тис. грн	5 113,2	5 111,7	5 074,7	–0,8%
5	Активи, тис. грн	14 419,3	14 484,5	14 307,5	–0,8%
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	88	92	90	+2,3%

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Упродовж 2022–2024 років діяльність ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» характеризувалася відносною стабільністю за більшістю економічних показників, однак з окремими ознаками фінансової нестійкості та структурної вразливості. Дохід від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку: за три роки він зріс на 13,7 %, що свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства, а також про певну адаптацію до умов ринку. Зростання доходу може бути результатом помірнього розширення ринку збуту, незначного оновлення асортименту або стабілізації обсягів виробництва.

Водночас фінансовий результат залишався негативним протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році підприємство зазнало значного збитку в розмірі 246 тис. грн, який у 2023 році був майже повністю скорочений (до 33,2 тис. грн), проте вже у 2024 році зафіксовано нове погіршення – збиток склав 40 тис. грн. Це свідчить про нестабільність прибутковості, а також про існування структурних дисбалансів у витратній частині, що не дозволяють підприємству

досягти сталого рівня рентабельності.

Власний капітал у динаміці дещо зменшився – на 0,8 %, що є прямим наслідком збитковості діяльності. Зниження цього показника свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства, що в перспективі може знизити його інвестиційну привабливість. Аналогічне незначне зменшення спостерігається і в показниках активів та зобов'язань, що може свідчити про стриманість у використанні фінансових ресурсів, а також про обмежені можливості щодо інвестування в оновлення матеріально-технічної бази або розширення діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання середньооблікової чисельності працівників із 88 осіб у 2022 році до 90 у 2024 році. Це може вказувати на збереження кадрового потенціалу, стабільність зайнятості та підтримання виробничих потужностей на певному рівні.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» на кінець 2024 року залишається нестабільним, із наявністю потенційних кризових симптомів. Серед основних викликів – збитковість діяльності, зменшення власного капіталу, відсутність активного інвестування та ризики зниження рентабельності. Всі ці фактори потребують уваги з боку управління та формування ефективної антикризової стратегії з метою забезпечення відновлення фінансової рівноваги та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати фінансово-економічного аналізу підтверджують наявність окремих кризових симптомів, що потребують стратегічного реагування. На основі аналізу можна виокремити основні кризові симптоми у діяльності підприємства (табл. 2.2).

Внутрішні чинники:

- низький рівень операційної рентабельності;

- висока собівартість виробництва;
- застаріле обладнання;
- обмежена маркетингова активність;
- зношення обігового капіталу.

Зовнішні чинники:

- зростання вартості енергоресурсів;
- логістичні труднощі у період воєнного стану;
- коливання попиту через зміну споживчих настроїв;
- конкуренція з боку великих торговельних мереж.

Таблиця 2.2

Основні кризові симптоми у діяльності підприємства

Кризовий чинник	Характеристика
Збитковість діяльності	Незважаючи на зростання доходів, підприємство працює у збиток
Скорочення власного капіталу	Зменшення фінансової стійкості внаслідок накопичених збитків
Відсутність активного інвестування	Активи залишаються на одному рівні, що свідчить про брак інвестицій у модернізацію
Ризик зниження рентабельності	Витрати зростають або не контролюються ефективно
Нестабільність прибутковості	Немає стабільного прибутку, що ускладнює стратегічне планування

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Незважаючи на зростання обсягів реалізації, підприємство демонструє ознаки фінансової нестабільності та організаційної вразливості. Наявність системних внутрішніх проблем, поєднаних із зовнішніми викликами, формує передумови для потенційної кризи. Це вимагає посилення антикризового управління, реструктуризації витрат, впровадження інноваційних підходів до менеджменту та пошуку нових ринків збуту.

Матеріально-технічна база підприємства є одним із ключових елементів, що визначають його виробничий потенціал, якість продукції, ефективність господарської діяльності та здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів.

У випадку ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», вона охоплює сукупність виробничих, складських, транспортних, енергетичних та допоміжних потужностей, які забезпечують повний цикл випікання, пакування та постачання хлібобулочних виробів.

Основні елементи матеріально-технічної бази:

1. Виробничі потужності. Підприємство оснащено промисловими хлібопекарськими лініями, зокрема:

- камерними та ротаційними печами,
- дільницями замішування тіста,
- лініями формування, вистоювання та охолодження продукції.

Основні виробничі цехи зосереджені в одній будівлі, що дає змогу централізувати енергопостачання та логістику.

2. Складське господарство. На підприємстві функціонують:

- склад борошна (з бункерною системою зберігання),
- склад готової продукції з умовами короткострокового зберігання,
- приміщення для зберігання пакувальних матеріалів.

Частина складів вимагає модернізації для підвищення енергоефективності та зменшення втрат продукції.

3. Транспортні засоби. Автопарк включає вантажні автомобілі та мікроавтобуси, що здійснюють доставку продукції у торговельні точки м. Біла Церква та прилеглих районів. Автомобілі мають значний ступінь зношеності (близько 60%), що створює ризики для своєчасного розвезення.

4. Обладнання для пакування та маркування. Пакувальні машини частково оновлені, проте підприємство стикається з проблемами технічного обслуговування через відсутність сервісного забезпечення імпортного обладнання та складність в закупівлі комплектуючих.

5. Енергетичне забезпечення. Виробництво залежне від централізованого постачання електроенергії та природного газу. З огляду на

воєнні ризики та підвищення тарифів, енергозалежність підприємства є критичним фактором. Встановлено резервні генератори, але їх потужність обмежена.

6. Санітарно-побутові приміщення та допоміжна інфраструктура. Наявні побутові приміщення для працівників, технічні кімнати та ділянки контролю якості. Частина інфраструктури морально застаріла, потребує ремонту й реконструкції.

Таблиця 2.3

Ключові проблеми МТБ як кризові чинники

Проблема	Наслідок
Високий ступінь зносу основних фондів	Підвищені витрати на обслуговування
Енергоємність виробничого процесу	Чутливість до тарифів та перебоїв
Застаріле пакувальне обладнання	Обмеження конкурентоспроможності
Зношений автопарк	Логістичні затримки
Недостатня автоматизація	Низька продуктивність праці

Джерело: розроблено автором.

Матеріально-технічна база ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» дозволяє забезпечувати базові потреби виробництва, однак в умовах посилення конкурентного тиску та загроз зовнішнього середовища її зношеність, енергоємність і низька автоматизація стають ключовими внутрішніми чинниками кризи. Підприємству необхідно модернізувати основні виробничі фонди, впроваджувати енергоощадні технології та оновлювати логістичну інфраструктуру для підвищення ефективності та стійкості до ризиків.

Персонал є одним з основних ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, якість продукції, здатність до інновацій і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» кадровий потенціал має особливе значення, оскільки хлібопекарська галузь є трудомісткою та потребує як кваліфікованих спеціалістів, так і стабільного кадрового складу.

Таблиця 2.4

Чисельність персоналу ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників	88	92	90

Джерело: розроблено автором.

Кількість працівників залишається відносно стабільною, з незначним коливанням у межах ± 2 одиниці. Це свідчить про стабільну потребу в трудових ресурсах та відносну кадрову сталість, однак не виключає ризиків дефіциту персоналу певних професій.

У структурі кадрів основну частку займають:

- робітники виробничих спеціальностей (пекарі, тісториби, фасувальники) – близько 70%,
- інженерно-технічний персонал – 15%,
- адміністративно-управлінський персонал – 10%,
- допоміжний персонал (водії, охорона, прибиральники) – 5%.

Це свідчить про високий рівень трудомісткості виробництва та значну залежність від професійної майстерності працівників.

Більшість виробничого персоналу має середню спеціальну або професійно-технічну освіту. Водночас спостерігається дефіцит працівників з фаховою вищою освітою у сферах технології харчової промисловості, логістики та енергоменеджменту, що знижує потенціал впровадження інновацій.

Таблиця 2.5

Серед актуальних кадрових викликів підприємства

Кадрова проблема	Вплив на діяльність підприємства
Плинність кадрів серед молоді	Втрата досвіду, витрати на адаптацію та навчання
Високий середній вік працівників (45+ років)	Зниження продуктивності, зростання витрат на медобслуговування
Недостатній рівень мотивації	Зниження ініціативності та трудової дисципліни
Обмежені можливості професійного розвитку	Уповільнення впровадження сучасних технологій

Джерело: розроблено автором.

Кадровий потенціал як антикризовий ресурс

Попри зазначені проблеми, кадровий потенціал ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» має низку переваг:

- збережена основна команда кваліфікованих фахівців із багаторічним досвідом,
- висока лояльність персоналу до підприємства,
- гнучкість щодо виконання суміжних операцій,
- можливість залучення державних програм з підвищення кваліфікації.

Персонал підприємства є важливим активом, але потребує системного розвитку. Ключовими кризовими чинниками у сфері кадрового забезпечення є старіння кадрів, недостатній рівень кваліфікації молодих працівників, а також низький рівень внутрішньої мотивації та обмеженість можливостей професійного зростання. У перспективі підприємству доцільно реалізувати заходи з кадрового резерву, навчання, мотивації та омолодження трудового колективу.

Попри позитивну динаміку доходу, підприємство продовжує демонструвати від'ємний фінансовий результат. Основні кризові ознаки включають:

1. Систематичні збитки – свідчать про недосягнення точки беззбитковості або неефективну структуру витрат.
2. Скорочення власного капіталу – може бути наслідком покриття збитків за рахунок внутрішніх резервів, що знижує фінансову стійкість.
3. Стабільно високий рівень зобов'язань – вказує на значне боргове навантаження при зменшенні активів.
4. Нестабільна чисельність персоналу – є ознакою організаційної турбулентності або адаптації до зовнішніх ризиків.
5. Низький рівень прибутковості при зростанні доходу – вказує на

неефективну політику ціноутворення або збільшення собівартості.

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» засвідчила наявність прихованих кризових чинників, які загрожують стабільному розвитку підприємства. Попри позитивну динаміку доходів, збереження збитковості та зниження капіталу вимагають удосконалення системи управління витратами, перегляду бізнес-моделі та впровадження антикризових заходів, які будуть розглянуті у наступних підрозділах.

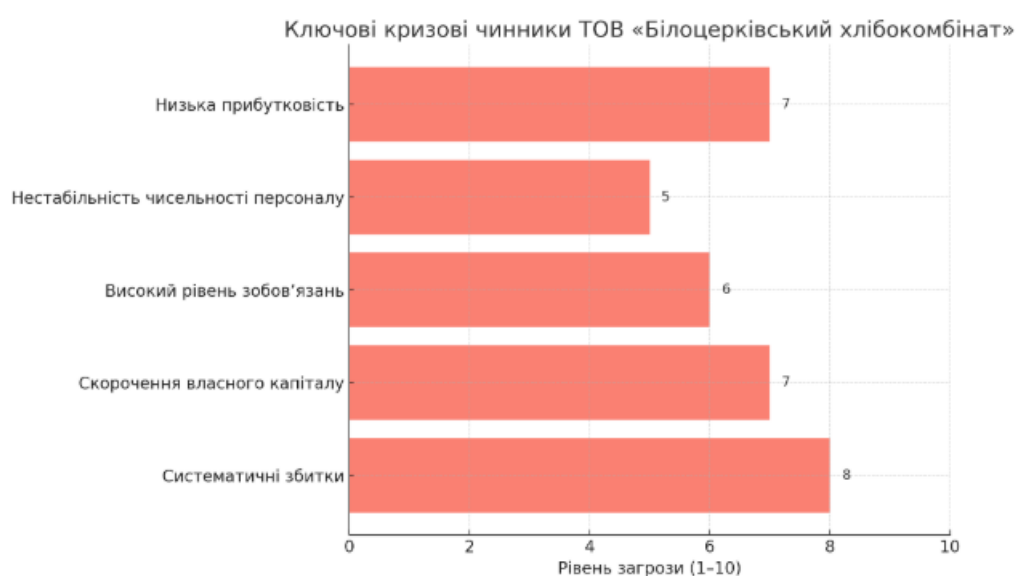


Рис. 2.2. Ключові кризові чинники ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Джерело: розроблено автором.

На рис. 2.2. ілюстровано ступінь загрози кожного чинника для стабільності підприємства. Найбільшу загрозу становлять систематичні збитки, зниження капіталу та низька прибутковість.

Аналіз з погляду антикризового управління [17]:

Сильні сторони:

- чітке функціональне розмежування повноважень;
- централізоване прийняття рішень (швидкість реакції у кризових

ситуаціях);

- контроль на кожному етапі виробничого ланцюга.

Слабкі сторони / потенційні кризові зони:

- відсутність окремої служби ризик-менеджменту або антикризового планування;

- перевантаження керівників функціональних підрозділів операційними завданнями;

- слабка цифровізація бізнес-процесів (типово для галузі).

За результатами дослідження доцільним є впровадження:

- позиції антикризового координатора (на рівні заступника або окремого консультанта);

- цифрових систем управління запасами та фінансами, щоб зменшити операційні ризики;

- гнучких міжфункціональних команд для оперативного реагування на логістичні, енергетичні чи ринкові збої.

2.2. Комплексна діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів стійкості підприємства в умовах кризи

Для повного розуміння умов діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» необхідним є системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози й можливості, що виникають у результаті впливу зовнішніх факторів.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх ресурсів, процесів, структур, персоналу та управлінських практик, які формують базу для стабільного функціонування підприємства [18]. Розглянемо ключові елементи внутрішнього середовища ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Воно охоплює ресурси, структуру управління, виробничі потужності,

кадровий потенціал, фінансові та інноваційні можливості.

Підприємство має власні виробничі цехи, складські приміщення, холодильне обладнання, автотранспорт для доставки продукції. Більшість основних фондів зношена на 60–65%, що потребує поступової модернізації. Основне технологічне обладнання – вітчизняного та частково іноземного виробництва – забезпечує базовий рівень якості, однак не дозволяє конкурувати з новітніми автоматизованими лініями великих хлібозаводів.

Фізичне оновлення обладнання є пріоритетом для підвищення ефективності.

Управління носить операційний, а не стратегічний характер. У прийнятті рішень переважає інтуїтивний підхід, відсутній регулярний аналіз зовнішнього середовища. Система внутрішнього контролю працює, але не забезпечує повної прозорості [19].

Необхідно удосконалити систему управління, запровадити регулярний аналіз ризиків, стратегічне планування та антикризове реагування.

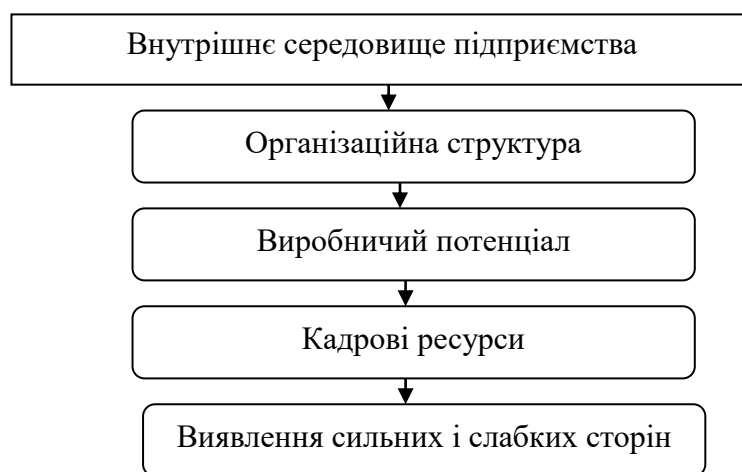


Рис. 2.3. Внутрішнє середовище ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Дана блок-схема ілюструє основні складові внутрішнього середовища підприємства, включаючи матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, організаційну структуру управління, фінансові ресурси, виробничі процеси та

інноваційну діяльність. Ці елементи формують основу функціонування підприємства та визначають його адаптивність до змін і здатність протистояти кризовим явищам [20]. Взаємозв'язки між компонентами середовища дозволяють зрозуміти, які з них потребують модернізації або стратегічного посилення для підвищення ефективності управління.

Для того щоб системно оцінити поточний стан внутрішнього середовища ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», доцільно узагальнити його ключові характеристики за основними функціональними компонентами. Такий підхід дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також окреслити напрямки, які потребують удосконалення в контексті підвищення ефективності управління та антикризової стійкості. Узагальнені дані подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні характеристики внутрішнього середовища ТОВ
«Білоцерківський хлібокомбінат»**

Компонент	Характеристика	Оцінка
Матеріально-технічна база	Власні виробничі та складські приміщення, холодильне обладнання, автотранспорт. Зношеність основних фондів – 60–65%.	Посередня
Виробничі потужності	Основне технологічне обладнання забезпечує базову якість продукції. Відсутні автоматизовані лінії нового покоління.	Обмежена
Фінансові ресурси	Нестабільні надходження, незначна прибутковість. Тенденція до скорочення збитків, але відсутня повна фінансова стійкість.	Слабка
Організаційна структура	Лінійно-функціональна. Чітка вертикаль управління, але недостатня гнучкість у прийнятті рішень, відсутній стратегічний рівень управління.	Частково ефективна
Кадровий потенціал	Відносно стабільна чисельність персоналу, наявність досвідчених працівників. Потребує оновлення знань і мотиваційної підтримки.	Задовільна
Інноваційна активність	Впровадження нових видів продукції та рецептур є, але вкрай обмежене технічно та фінансово.	Низька
Система управління	Має ознаки операційного, а не стратегічного типу. Відсутність комплексного підходу до ризиків і довгострокового планування.	Недостатньо розвинена
Внутрішній контроль і аналіз	Система працює, але без системного аудиту й регулярної оцінки ефективності. Потребує підсилення прозорості та зворотного зв'язку.	Частково реалізована

Джерело: розроблено автором.

Внутрішнє середовище ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» характеризується базовою інфраструктурою, кваліфікованим персоналом і усталеною логістикою. Водночас підприємство стикається з такими проблемами, як зношеність основних фондів, відсутність стратегічного підходу до управління, обмежені інноваційні ресурси та недостатній рівень фінансової стабільності. Подолання цих проблем є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах кризового впливу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які знаходяться поза межами підприємства, але мають значний вплив на його діяльність, розвиток, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін. Умовно його поділяють на макро- та мікросередовище [21].

Макросередовище формують широкі соціально-економічні, правові, технологічні та екологічні умови, які однаковою мірою стосуються всіх підприємств галузі.

Макросередовище формують широкі соціально-економічні, правові, технологічні та екологічні умови, які однаковою мірою стосуються всіх підприємств галузі. Вони створюють зовнішні виклики й можливості, що впливають на стратегічні рішення керівництва, конкурентну позицію підприємства, а також перспективи його розвитку. Особливо важливим є розуміння цих факторів в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства повинні швидко адаптуватися до змін.

Для комплексного оцінювання зовнішніх умов функціонування ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє виявити основні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу (табл. 2.7).

За результатами PEST-аналізу діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» можна зробити низку важливих висновків щодо впливу

макросередовища на його функціонування.

Передусім, ключову загрозу становить економічна нестабільність в країні, яка супроводжується високою інфляцією, зростанням цін на енергоносії, логістику та сировину.

Таблиця 2.7

Ключові фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» (PEST-аналіз)

Фактор	Вплив на підприємство
Економічна нестабільність	Висока інфляція, підвищення цін на енергоносії, логістику та сировину ускладнюють планування та знижують прибутковість підприємства.
Зміни в законодавстві	Податкові реформи, нові вимоги до маркування продукції, стандартів якості та екологічних норм вимагають адаптації виробництва і додаткових витрат.
Політична ситуація	Воєнний стан, обмеження на перевезення, ризики логістичних ланцюгів впливають на стабільність постачань сировини та доставку готової продукції.
Соціальні тренди	Зростає попит на здорові, органічні та безпечні продукти. Це відкриває нові ніші для збуту, але вимагає оновлення рецептур, обладнання і маркетингового підходу.
Технологічні зміни	Розвиток автоматизації, цифровізації замовлень, віддаленого контролю за виробництвом – дає можливість підвищити ефективність, однак вимагає інвестицій у технічну модернізацію.

Джерело: складено на основі літературних джерел [24-23].

Це суттєво ускладнює фінансове планування, знижує прибутковість та послаблює конкурентоспроможність підприємства. Крім того, податкові зміни й оновлення законодавчої бази вимагають оперативної адаптації до нових умов, що також підвищує навантаження на управлінську команду.

Водночас, незважаючи на зовнішні виклики, підприємство має реальні можливості для розвитку. Серед таких – участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу, впровадження сучасних технологій автоматизації, цифрових рішень для управління виробництвом і збутом, а також адаптація до нових соціальних трендів у харчуванні. Це дозволяє формувати більш гнучку та адаптивну стратегію функціонування в складних умовах [24].

Важливим напрямом удосконалення має стати кадрова політика

підприємства. Соціальні трансформації, зростання запитів до якості продукції, орієнтація на безпечне та екологічне харчування – усе це вимагає оновлення підходів до навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників і залучення фахівців, здатних забезпечити інноваційний розвиток виробництва.

Отже, хоча підприємство діє в складному зовнішньому середовищі, воно має необхідні ресурси та потенціал для адаптації та підвищення своєї ефективності за умов своєчасного реагування на виклики і використання наявних можливостей.

Мікросередовище (безпосереднє оточення підприємства) – це коло учасників, з якими підприємство взаємодіє щодня: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, місцева влада тощо. Одним із ключових інструментів аналізу мікросередовища є оцінка за основними ринковими компонентами, що дозволяє ідентифікувати найбільш значущі зовнішні впливи на діяльність підприємства (табл. 2.8). Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» важливими є взаємодія з покупцями, постачальниками, конкурентами, дистриб'юторами, а також з місцевою громадою.

Таблиця 2.8

**Аналіз основних компонентів мікросередовища
ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»**

Компонент	Аналіз
Споживачі	Збільшення конкуренції за увагу покупців, їх вимоги до якості, ціни та упаковки зростають. Формується нова культура споживання.
Конкуренти	Присутність як місцевих хлібо заводів, так і мережових виробників. Змагання ведеться не тільки за ціною, а й за сервісом та брендом.
Постачальники	Сировина (борошно, дріжджі, цукор) часто імпортується або закуповується за високими цінами. Є залежність від обмеженої кількості постачальників.
Дистриб'ютори/Посередники	Успішна реалізація продукції залежить від торговельних партнерів, супермаркетів, ринків. Важливо зберігати лояльні канали збуту.
Місцева громада / Влада	Підтримка з боку місцевих програм, замовлення для соціальних установ є як можливістю, так і відповідальністю.

Джерело: складено на основі літературних джерел [25].

Таким чином, зовнішнє середовище формує систему багатфакторного впливу, де кожен чинник – від державної політики до поведінки споживачів – відіграє важливу роль у формуванні конкурентної позиції підприємства. Узагальнення зовнішніх детермінант діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.9

Ключові чинники зовнішнього середовища ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»

Група чинників	Конкретні приклади	Потенційний вплив
Економічні	Інфляція, ціни на енергоносії, логістичні витрати, платоспроможний попит	Негативний / обмежувальний
Політичні / Регуляторні	Воєнний стан, законодавчі зміни, податкове навантаження, вимоги до маркування, субсидії або їх відсутність	Змінний / складний
Соціальні	Суспільні уподобання (екологічність, здорове харчування), зниження чисельності населення, зміни споживчої поведінки	Частково позитивний
Технологічні	Автоматизація виробництва, цифровізація торгівлі, інноваційні упаковки	Позитивний (за наявності інвестицій)
Екологічні	Вимоги до енергоефективності, зменшення викидів, утилізація відходів	Обмежувальний
Конкурентні	Активізація ринку, присутність сильних брендів, розвиток мереж супермаркетів	Загрозливий

Джерело: складено на основі літературних джерел [26].

Аналіз зовнішнього середовища показує, що ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» функціонує в умовах високої мінливості, конкуренції та регуляторного тиску. Однак одночасно відкриваються можливості для інновацій, розвитку нових сегментів ринку, цифрової трансформації та екологічної відповідальності. Для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє узагальнити сильні й слабкі сторони, а також виявити зовнішні загрози та можливості.

Висновки, сформульовані за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», дозволяють краще зрозуміти як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні виклики, з якими воно стикається у процесі діяльності.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність власних виробничих і логістичних потужностей	- Зношеність основних фондів (60–65%)
- Відомий бренд у регіоні, лояльність споживачів	- Відсутність стратегічного планування та сучасного маркетингу
- Досвід роботи на ринку понад 20 років	- Низький рівень автоматизації виробництва
- Виробництво соціально значущої продукції	- Залежність від постачальників сировини та енергоносіїв
- Досвідчений виробничий персонал	- Слабка система внутрішнього контролю та ризик-менеджменту
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Попит на екологічну та здорову продукцію	- Висока конкуренція з боку великих хлібо заводів та торгових мереж
- Державні та регіональні програми підтримки агропереробки	- Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні
- Впровадження цифрових платформ для збуту й обліку	- Зростання цін на енергоносії, логістику, сировину
- Розвиток логістики та нових каналів збуту	- Жорсткі регуляторні вимоги, зокрема до якості та маркування
- Можливість модернізації через лізинг або грантові проекти	- Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено на основі літературних джерел [27].

Передусім, варто зазначити, що підприємство має сформовану виробничу базу, значний досвід роботи на ринку хлібобулочних виробів та користується довірою споживачів у регіоні. Це є важливою конкурентною перевагою та основою для подальшого розвитку. Водночас наявна матеріально-технічна база характеризується високим рівнем зносу, що знижує ефективність виробництва та потребує оновлення.

Серед ключових слабких сторін слід виокремити обмеженість управлінських рішень, відсутність стратегічного планування, а також фінансову нестабільність, яка проявляється у збитковості підприємства протягом останніх

років. Це вимагає невідкладного перегляду підходів до управління, запровадження системи антикризового реагування та внутрішнього контролю [28].

Зовнішнє середовище, попри свою мінливість, також відкриває нові можливості. Попит на здорову, органічну та екологічно чисту продукцію, цифровізація збуту, програми державної підтримки – усе це може стати основою для стійкого розвитку за умови адаптації підприємства до нових вимог ринку.

Найбільшу загрозу для діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» становлять економічна нестабільність, зростання витрат на ресурси, а також посилення конкуренції з боку великих мережових виробників. Саме ці фактори потребують постійного моніторингу та врахування в стратегічному плануванні.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно зосередитися на модернізації виробництва, розвитку управлінських компетенцій, використанні ринкових можливостей і подоланні внутрішніх обмежень.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічні засади діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат», що дало змогу ідентифікувати фактори, які найбільшою мірою впливають на фінансову стабільність і стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

2. Встановлено, що підприємство працює в умовах значної економічної турбулентності, зростання витрат на енергоресурси, логістику та сировину, що посилює необхідність розробки ефективної системи антикризового управління.

3. Виявлено наявність серйозних внутрішніх проблем, зокрема високий рівень зношеності матеріально-технічної бази, обмеженість фінансових резервів та відсутність стратегічного підходу до управління, що унеможливорює своєчасне реагування на зовнішні виклики.

4. Досліджено внутрішнє середовище підприємства: матеріально-технічну базу, персонал, управлінські процеси та фінансову спроможність. Це дозволило ідентифікувати критичні зони, які потребують антикризового втручання та реорганізації.

5. Показано, що діюча система управління на підприємстві має переважно операційний характер, з відсутністю прогностно-аналітичної складової, що суттєво знижує ефективність реагування на кризи.

6. Досліджено фактори зовнішнього макро- та мікросередовища, що дозволило оцінити рівень зовнішніх загроз та визначити напрями їх нейтралізації. Доведено, що підприємство функціонує в середовищі високої конкуренції, регуляторного тиску та соціальних трансформацій, що потребує адаптивної управлінської моделі.

7. Проведено SWOT-аналіз підприємства, у результаті якого узагальнено сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для подальшого розвитку. Отримано підтвердження необхідності стратегічного оновлення антикризових механізмів управління.

8. Досліджено ризики й виклики, які мають пряме відношення до кризових станів, та визначено, що найбільшу небезпеку становлять економічні й фінансові фактори, що обмежують можливості підприємства до самостійного виходу з кризових ситуацій.

9. Виявлено, що одним із дієвих напрямів стабілізації діяльності підприємства є впровадження гнучкої, адаптивної системи антикризового управління з акцентом на прогнозування, диверсифікацію, цифровізацію та інвестиційне оновлення, вважаємо за доцільне використати результати діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища як основу для розробки комплексу заходів з удосконалення системи антикризового управління, що буде здійснено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями формування ефективної антикризової стратегії підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та зростання виробничих і соціально-політичних ризиків, надзвичайно важливою стає здатність підприємства не просто виживати, а й адаптуватися до змін, швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики [29]. Саме тому формування ефективної антикризової стратегії для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільного функціонування і розвитку.

На основі проведеного аналізу у Розділі 2 було встановлено, що підприємство має сильні виробничі ресурси та досвід, але стикається з низкою критичних проблем, серед яких:

- високий рівень зносу основних засобів (понад 60%);
- відсутність системного стратегічного управління;
- нестабільне фінансове становище;
- недостатня інноваційна активність;
- загострення конкурентної боротьби.

Ці чинники доводять, що існуюча модель управління потребує перегляду та переходу до більш проактивної, адаптивної та системної антикризової моделі.

Антикризова стратегія повинна поєднувати оперативні заходи (ліквідація дефіциту ресурсів, оптимізація витрат, контроль грошових потоків) із довгостроковими ініціативами, такими як модернізація виробництва, цифрова трансформація, оновлення системи управління персоналом, розширення ринків збуту [30].

З огляду на виклики, перед підприємством доцільно визначити основні стратегічні напрями антикризового управління, серед яких:

1. Удосконалення управлінської системи: впровадження стратегічного планування, регулярного моніторингу ризиків, створення антикризового штабу.

2. Фінансова стабілізація: оптимізація витрат, перегляд цінової політики, пошук нових джерел фінансування, зокрема участь у державно-приватних програмах.

3. Модернізація виробничих потужностей: оновлення зношеного обладнання, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробництва.

4. Посилення кадрового потенціалу: підвищення кваліфікації персоналу, створення стимулюючих механізмів мотивації, залучення спеціалістів з антикризового менеджменту.

5. Маркетингова гнучкість: аналіз споживчих трендів, адаптація асортименту до запитів ринку, активізація роботи з дистриб'юторами та онлайн-продажами.

6. Інноваційний розвиток: розробка нових продуктів (зокрема з урахуванням попиту на здорове харчування), використання цифрових платформ для управління замовленнями, логістикою та взаємодією з клієнтами.

Усе це підкреслює важливість комплексного підходу, в якому антикризова стратегія стає не лише засобом реагування, а інструментом розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

З огляду на виклики, ідентифіковані в результаті проведеного аналізу, сформовано комплекс ключових напрямів, які повинні лягти в основу антикризової стратегії ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат». Ці напрями охоплюють як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні можливості, що дозволяє забезпечити адаптацію до динамічного середовища, підвищити

ефективність управління ресурсами, знизити ризики та зміцнити конкурентні позиції [31].

У табл. 3.1 систематизовано основні стратегічні напрями, їх зміст, очікуваний ефект та потенційні обмеження для реалізації.

Таблиця 3.1.

Основні напрями формування антикризової стратегії

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект	Обмеження/ризики
Управлінська трансформація	Впровадження стратегічного планування, аналізу ризиків, кризового реагування	Підвищення адаптивності, зменшення управлінської інерції	Недостатній досвід стратегічного менеджменту
Оптимізація фінансової політики	Зниження витрат, пошук нових джерел фінансування, контроль грошових потоків	Фінансова стабілізація, зменшення дефіциту ресурсів	Залежність від ринку та банківської системи
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація процесів, зменшення енергозатрат	Підвищення продуктивності та якості	Високі інвестиційні витрати, обмежений доступ до сучасних технологій
Розвиток персоналу	Навчання, мотивація, формування командної роботи, кадровий резерв	Підвищення кваліфікації, зниження плинності кадрів	Опір змінам, відтік фахівців за кордон
Гнучка маркетингова політика	Вивчення попиту, адаптація асортименту, розширення ринків збуту	Зміцнення ринкових позицій, зростання продажів	Складність виходу на нові ринки, високі витрати на просування
Інноваційний розвиток	Впровадження нових продуктів і технологій, цифровізація процесів	Збільшення доданої вартості, конкурентні переваги	Брак фінансів, низький рівень інноваційної культури

Джерело: складено на основі літературних джерел [31].

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що антикризова стратегія для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює як оперативні, так і довгострокові напрями управління.

Перш за все, ключовим завданням є фінансова стабілізація підприємства. Це передбачає посилення внутрішнього контролю за витратами, оптимізацію обігових коштів, пошук додаткових джерел фінансування (включно з державними та міжнародними програмами підтримки малого і середнього бізнесу), а також реструктуризацію заборгованості за необхідності. Впровадження таких заходів дозволить зменшити короткострокові ризики та уникнути дефіциту ліквідності.

Наступним важливим напрямом є модернізація матеріально-технічної бази. Як встановлено в попередньому розділі, більшість основних фондів зношена на 60–65%, що негативно впливає на якість продукції та продуктивність праці. Інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію процесів та енергоефективні технології дозволять не лише зменшити виробничі витрати, а й підвищити конкурентоспроможність продукції.

Удосконалення системи управління також посідає важливе місце в антикризовій стратегії. Йдеться про необхідність переходу від інтуїтивного до стратегічного управління, запровадження аналізу ризиків, планування на основі реалістичних сценаріїв, створення антикризового штабу або робочої групи з реагування на надзвичайні ситуації.

Не менш важливим є розвиток персоналу та кадрового потенціалу. Підприємство має зосередитися на підвищенні кваліфікації працівників, впровадженні мотиваційних програм, а також залученні молодих фахівців. Умови сучасного ринку вимагають нових управлінських і виробничих підходів, які без відповідних кадрів реалізувати складно.

Окремий акцент робиться на цифровізації та інноваціях. Сьогодні розвиток онлайн-торгівлі, CRM-систем, цифрових каналів комунікації з клієнтами та автоматизованого обліку надає підприємствам можливості підвищити ефективність і скоротити втрати. Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» це є перспективним напрямом розвитку.

Таким чином, наведені в таблиці стратегічні напрями становлять основу для формування ефективної антикризової стратегії, здатної забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, підвищити ефективність діяльності та сформувати умови для стабільного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі [32].

Для того щоб стратегія антикризового управління була результативною, її формування має відбуватися поетапно – з урахуванням специфіки підприємства, рівня наявних ризиків та доступних ресурсів. На рис. 3.1 представлено узагальнені основні етапи формування антикризової стратегії, які доцільно застосувати в умовах діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

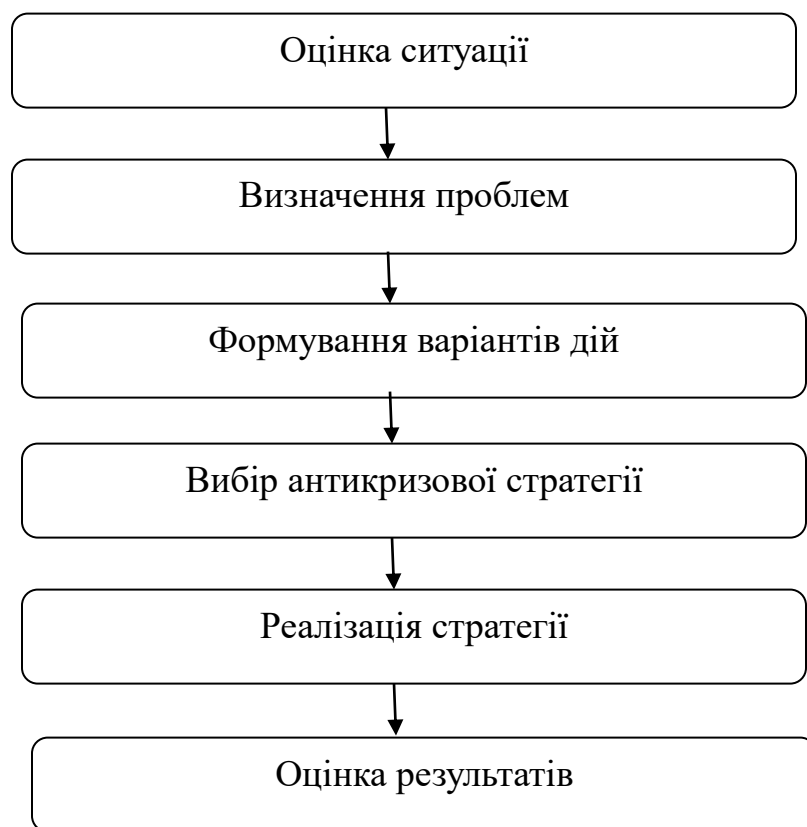


Рис. 3.1. Основні етапи формування антикризової стратегії

Джерело: розроблено автором.

У межах запропонованих напрямів доцільно запровадити регулярний стратегічний аудит та створити спеціалізовану робочу групу з антикризового

управління на підприємстві. Це дозволить оперативно ухвалювати рішення, адаптуватися до змін середовища, підвищити гнучкість та ефективність управління.

Таким чином, система антикризового управління повинна базуватись на діагностиці слабких місць, переорієнтації ресурсів, підтримці інновацій та прозорому управлінні. Це створить передумови не лише для подолання поточних труднощів, а й для довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Запровадження інструментів та механізмів моніторингу в системі антикризового управління підприємства

У періоди нестабільності підприємства стикаються з викликами, які можуть негативно вплинути на їхню щоденну роботу – від збоїв у поставках до падіння обсягів продажів. Саме тому важливо не лише розробити антикризову стратегію, а й впровадити дієві інструменти антикризового управління безпосередньо в операційну діяльність підприємства.

Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» актуальним є перехід від реагування на проблеми до системної, структурованої роботи з ризиками на всіх етапах операційної діяльності – виробництві, закупівлях, збуті, логістиці, фінансах тощо. Це дозволить зменшити ймовірність збоїв, скоротити втрати та підвищити стійкість у періоди кризи.

Підприємству необхідно сформувати гнучкий бюджет, що враховує можливі втрати доходів, зростання витрат та непередбачувані ситуації. Бюджет має передбачати резервні фонди, а також дозволяти перерозподіл ресурсів у разі кризи.

Регулярний контроль за рухом грошових коштів, рентабельністю окремих напрямів діяльності та ліквідністю дозволяє своєчасно виявляти ознаки

погіршення фінансового стану. Для цього можуть застосовуватись KPI, дашборди, фінансові звіти у спрощеному форматі для керівництва.

З урахуванням збоїв у логістиці та подорожчання сировини доцільно впровадити механізми диверсифікації постачальників, резервування ключових ресурсів, а також планування виробництва з урахуванням сценаріїв перебоїв.

Аналіз витрат дозволяє виявити неефективні процеси, зменшити витрати на обслуговування обладнання, енергоспоживання, логістику. Аутсорсинг несуттєвих функцій, впровадження цифрових інструментів управління можуть дати додаткову економію [33].

У кризові періоди важливо зберігати мотивацію персоналу, уникати паніки та перевантаження. Доцільно застосовувати ротації, гнучкі графіки, навчання адаптаційним навичкам та психологічну підтримку.

Запровадження антикризового штабу або робочої групи дозволить оперативно приймати рішення у разі загроз. До складу такого штабу мають входити представники всіх ключових підрозділів.

Для підвищення готовності працівників до непередбачуваних ситуацій слід розробити стандартизовані інструкції, сценарії реагування, алгоритми дій у разі загрози безперервності виробництва або збуту.

Запровадження інструментів антикризового управління в операційній діяльності дозволяє перевести стратегічні рішення у практичну площину, зробити кризове реагування структурованим, швидким та ефективним. Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» це дасть змогу не лише зберегти стійкість, а й забезпечити адаптацію до змін і поступове відновлення після кризових періодів.

З огляду на необхідність швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та стабілізації внутрішніх процесів, особливого значення набуває впровадження конкретних антикризових інструментів в операційній діяльності підприємства. Ці інструменти дозволяють не лише пом'якшити наслідки кризових явищ, а й сформувати ефективну модель управління на основі

гнучкості, моніторингу та адаптації. У таблиці нижче систематизовано ключові інструменти антикризового управління, які доцільно застосувати на ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат».

Таблиця 3.2

**Інструменти антикризового управління в операційній діяльності
ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»**

Інструмент	Призначення	Очікуваний результат
Антикризове бюджетування	Формування резервів, гнучке планування витрат і доходів	Підвищення фінансової стійкості, швидка адаптація до змін
Оперативний фінансовий моніторинг	Контроль за грошовими потоками, ліквідністю, рентабельністю	Своєчасне виявлення фінансових ризиків і вжиття заходів
Управління ризиками в постачанні	Диверсифікація постачальників, резервування ресурсів	Зменшення залежності від зовнішніх чинників, стабільність постачань
Оптимізація витрат	Аналіз витрат, зниження непродуктивних витрат, автоматизація	Підвищення ефективності операційної діяльності, економія ресурсів
Гнучке управління персоналом	Ротація, мотивація, адаптація працівників	Збереження працездатності колективу, зменшення плинності кадрів
Антикризовий штаб	Координація дій, оперативне реагування на кризові події	Швидке прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях
Антикризові інструкції та сценарії	Розробка алгоритмів дій, стандартних процедур	Упорядкованість дій, зниження ризиків помилкових рішень

Джерело: складено на основі літературних джерел [34].

Аналіз табл. 3.2 «Інструменти антикризового управління в операційній діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»» дає змогу визначити ключові управлінські важелі, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Зокрема, впровадження бюджетування та фінансового планування дає змогу прогнозувати витрати, контролювати фінансові ризики та зменшити ймовірність касових розривів. Контроль витрат і оптимізація ресурсів допомагають уникати надлишкових витрат та підвищувати операційну ефективність.

Важливою складовою є система управління запасами, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень сировини та готової продукції, зменшуючи втрати через псування або затримки поставок. Цифровізація процесів та автоматизація виробництва створюють передумови для гнучкості та адаптивності виробничих потужностей, підвищуючи конкурентоспроможність.

Крім того, впровадження антикризового моніторингу та аналіз ризиків забезпечує своєчасне виявлення проблем і швидке реагування, що є критично важливим у нестабільних умовах.

Таким чином, запропоновані інструменти є комплексними та взаємопов'язаними, а їх реалізація сприятиме зниженню операційних ризиків, стабілізації роботи підприємства та підвищенню його адаптивності до кризових ситуацій.



Рис. 3.2. Впровадження інструментів антикризового управління в операційній діяльності ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Рисунок 3.2 дає змогу візуалізувати ключові етапи та інструменти впровадження антикризового управління в операційній діяльності підприємства,

що сприяє більш повному розумінню послідовності дій, відповідальних структур та очікуваних результатів.

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх змін, моніторинг у системі антикризового управління стає критично важливим інструментом для забезпечення стабільності та своєчасного реагування на потенційні загрози. Для ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» запровадження системного моніторингу дозволяє не лише виявляти проблеми на ранніх етапах, а й прогнозувати кризові явища, попереджати їхнє загострення та оперативно коригувати управлінські рішення.

Механізми моніторингу повинні охоплювати такі ключові напрями [35]:

- Фінансовий моніторинг – контроль за ліквідністю, рівнем заборгованості, обігом коштів і рентабельністю дає змогу вчасно виявити фінансові труднощі та ухвалити необхідні антикризові заходи.
- Виробничий моніторинг – регулярне оцінювання завантаження потужностей, стану обладнання, витрат сировини та ефективності виробничих процесів дозволяє уникнути простоїв і перевитрат.
- Моніторинг ринкових змін – відстеження дій конкурентів, змін у попиті споживачів, цін на сировину та логістику допомагає адаптуватися до зовнішніх умов.
- Аналіз ризиків – ідентифікація потенційних загроз, визначення ймовірності їх виникнення та оцінка можливих наслідків. Це дозволяє будувати гнучкі сценарії реагування.
- Кадровий моніторинг – контроль за рівнем кваліфікації персоналу, плинністю кадрів, мотивацією працівників та їх участю в досягненні антикризових цілей.

Ефективний моніторинг передбачає використання цифрових інструментів та програмного забезпечення, що дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати дані в реальному часі. Зокрема, системи управлінської звітності,

CRM та ERP-платформи, аналітичні панелі – усе це створює єдину інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень [36].

Не менш важливою складовою є регулярність та прозорість процесу моніторингу. Це означає, що результати мають систематично аналізуватися, обговорюватися з керівництвом і використовуватися для корекції стратегічних та операційних планів.

Таким чином, впровадження механізмів моніторингу на ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» дозволить підвищити контроль над ситуацією, зменшити ризики, оперативно реагувати на виклики та зміцнити загальну антикризову стійкість підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано сучасні виклики, що стоять перед підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища, та встановлено, що для ефективного функціонування в кризових умовах ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» потребує впровадження комплексної антикризової стратегії, орієнтованої на підвищення стійкості та адаптивності.

2. Виявлено, що основними напрямками формування антикризової стратегії є: стратегічне планування, підвищення ефективності управлінських рішень, модернізація виробничих потужностей, посилення фінансового контролю та впровадження цифрових рішень, що дозволило окреслити практичні шляхи стабілізації роботи підприємства.

3. Досліджено ключові інструменти антикризового управління, які можуть бути інтегровані в операційну діяльність підприємства, зокрема: бюджетування, скоринг ризиків, контролінг, адаптивне планування та оптимізація бізнес-процесів. Показано, що саме ці інструменти дозволяють своєчасно реагувати на зміни середовища та зменшити наслідки потенційних загроз.

4. Запропоновано алгоритм впровадження інструментів антикризового управління на ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» у формі поетапної блок-схеми, що забезпечує поєднання стратегічного бачення та операційної реалізації.

5. Розроблено систему моніторингу та контролю за ефективністю антикризових заходів, що передбачає регулярну оцінку фінансових, виробничих та організаційних показників, аналіз відхилень і коригування управлінських дій.

6. Отримано обґрунтування доцільності впровадження антикризового моніторингу як постійно діючого механізму у структурі управління, що дозволяє підвищити рівень прозорості управлінських процесів і запобігти загостренню кризових ситуацій.

7. Доведено, що ефективне антикризове управління на підприємстві неможливе без формування антикризової культури, зростання управлінської відповідальності та персональної залученості працівників до реалізації стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано сутність та зміст антикризового управління як сучасного напрямку стратегічного менеджменту підприємства, що дозволяє забезпечити його стабільне функціонування в умовах зовнішньої і внутрішньої турбулентності.

Встановлено, що ефективна система антикризового управління повинна включати діагностику стану підприємства, стратегічне планування, розробку механізмів реагування на ризики, а також постійний контроль за динамікою змін.

Досліджено теоретичні основи формування антикризової стратегії, обґрунтовано роль антикризового управління в забезпеченні фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» за допомогою SWOT- та PEST-аналізів, що дозволило виявити ключові загрози, можливості, сильні та слабкі сторони підприємства.

Виявлено, що найбільшу небезпеку для підприємства становлять економічна нестабільність, зростання цін на енергоносії та логістику, а також тиск з боку конкурентного середовища.

Показано, що сильними сторонами підприємства є налагоджений виробничий процес, досвідчений персонал і наявність виробничої бази, хоча вона потребує модернізації.

Розроблено основні напрями формування ефективної антикризової стратегії, серед яких: модернізація технологічної бази, оптимізація витрат, удосконалення стратегічного управління та цифровізація операційних процесів.

Доведено, що впровадження інструментів антикризового управління (контролінг, бюджетування, управління ризиками) сприяє підвищенню

оперативності управлінських рішень і зниженню рівня невизначеності в операційній діяльності.

Запропоновано систему моніторингу та контролю за реалізацією антикризових заходів, яка передбачає регулярний аналіз ключових показників, визначення відхилень і оперативне коригування дій.

Отримано обґрунтування необхідності інтеграції механізмів моніторингу в систему стратегічного управління підприємства з метою забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Досліджено, що важливою передумовою ефективного антикризового управління є формування на підприємстві антикризової культури, яка базується на залученості працівників, прозорості рішень і внутрішній дисципліні.

Показано, що впровадження запропонованих підходів дозволить не лише стабілізувати діяльність ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» у кризових умовах, а й створити базу для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Рекомендовано на постійній основі впровадити на підприємстві систему стратегічного антикризового планування, яка включатиме: регулярний аналіз ризиків, прогнозування сценаріїв, адаптивне управління ресурсами та оновлення оперативних планів у залежності від змін середовища.

Вважаємо за доцільне інтегрувати механізми моніторингу та внутрішнього контролю до загальної системи управління ТОВ «Білоцерківський хлібокомбінат» з метою забезпечення прозорості, своєчасного виявлення відхилень та мінімізації потенційних кризових проявів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77-84.
2. Голопко В., Шестопалов Д. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 101–108. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-101>
3. Терлецька Ю. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2020. 248с.
4. Стешенко О.Д., Каленський О.В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 362-367. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421
5. Мирошніченко Ю., Антонова Н., Хомовська Я. Антикризове управління торговельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 646–649. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-146>
6. Кравченко М. С., Митюк М. С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 190-198.
7. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239
8. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
9. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії

- підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
10. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
11. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>
12. Халатур С., Карамушка О., Крючко Л. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. *Молодий вчений*. 2020. № 7 (83). С. 230–234. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-49>
13. Дашко І. Антикризове управління та конкурентоспроможність підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 70–77.
14. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3. С. 136–140. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
15. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2. С. 98–105. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105)
16. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
17. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
18. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90–96.

<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90>

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

20. Коваль Н. В. Стан та перспективи розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів Київської області. *Агросвіт*. 2014. №3. С. 21-27. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2364>

21.Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4-9. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.010409](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409)

22.Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 12–16. DOI: [10.31673/2415-8089.2022.031216](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216)

23.Білоус С.П., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

24.Кулиняк, І., Копець, Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>

25.Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>

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

27.Жеребчук М. Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку* : матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) Одеса : Фенікс, 2022. С. 586-588.

28.Парій Л. В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 49-53 DOI: 10.31673/2415-8089.2020.014953

29.Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2 С.461–463. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>

30.Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183. DOI:[10.32983/2222-4459-2023-6-179-183](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-179-183)

31.Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16

32.Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Антикризове управління – передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 87-92.

33.Одношевна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

34.Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 69. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-17>

35.Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>

36.Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2(25). С. 137-145.

Додаток А

Ширма В. О. Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 22–24.