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

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «МРІЯ»)

Виконав: Кулініч Антон Русланович _____
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна _____
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович _____
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Я, Кулініч Антон Русланович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Кул

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
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Кулінічу Антону Руслановичу
прізвище, ім'я та по батькові
Тема: Удосконалення механізму антикризового управління підприємством (за матеріалами ТОВ «Мрія»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: узагальнити і систематизувати зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства; розкрити особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством; обґрунтувати аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління; розробити механізм та адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства; забезпечити використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством; визначити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації пропозицій з удосконалення антикризового управління підприємством.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	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..... _____ Л.П. Хахула
(підпис)

Здобувач _____ А.Р. Кулініч
(підпис)

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Кулініч А.Р.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(*за матеріалами ТОВ «Мрія»*)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування механізму антикризового управління на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

У роботі розкрито теоретичні основи формування та функціонування механізму антикризового управління підприємством, особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством; обґрунтовано аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління та організаційно-прикладні засади вдосконалення системи антикризового управління підприємством з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління фінансово-економічною діяльністю, шляхом використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством.

Зроблено висновок, що ТОВ «Мрія» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра містить 60 сторінок основного тексту, 11 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: управління фінансово-економічною діяльністю, криза, антикризове управління, ефективність управління, кризове управління, реструктуризація, антикризовий процес.

ANNOTATION

Kulinich A.R.

IMPROVING THE MECHANISM OF ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

(based on materials of "Mriya" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the anti-crisis management mechanism at the enterprise was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics, economic-mathematical forecasting and graphical methods were used.

The work reveals the theoretical foundations of the formation and functioning of the mechanism of anti-crisis management of the enterprise, the peculiarities of the mechanism of implementation of the entrepreneurial model of anti-crisis management of the enterprise; the analytical support for monitoring the enterprise's activities in the context of anti-crisis management and the organizational and practical principles of improving the enterprise's anti-crisis management system in order to increase the efficiency of its activities are substantiated.

The work proposes to improve the process of managing financial and economic activities by using innovative tools in the organization of anti-crisis management of the enterprise.

It was concluded that "Mriya" LLC carried out its financial and economic activities effectively in 2024.

The obtained results can be used to increase the efficiency and productivity of work at the enterprise, which will allow to adapt the toolkit for making rational management decisions in the anti-crisis program of the enterprise.

The master's qualification work contains 60 pages of the main text, 11 tables, 7 figures, a list of used sources from 40 names, 6 appendices.

Key words: management of financial and economic activity, crisis, anti-crisis management, management efficiency, crisis management, restructuring, anti-crisis process.

ЗМІСТ

ВСТУП……	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……	10
1.1. Економічна сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства ……	10
1.2. Механізм реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством ……	20
Висновки до розділу 1……	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ»……	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану…….....	27
2.2. Аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління ……	42
Висновки до розділу 2…….	45
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МРІЯ»……	46
3.1. Розроблення та адаптація управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства……...	46
3.2. Використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством……..	52
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....	61
ДОДАТКИ……	65

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство періодично стикається з проблемами, які можуть призвести до серйозної кризи, що в свою чергу негативно впливає на ключові показники його діяльності: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність оборотних коштів і фінансову стійкість. Сучасний розвиток господарюючих суб’єктів супроводжують нестійкість і циклічність еволюції економічних систем, що обумовлює посилення проявів кризових явищ в їх діяльності. Ринкові умови і жорстка конкуренція можуть призвести до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або тимчасової неплатоспроможності.

Кризи можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічних кризових явищ і інтеграційних трансформацій вітчизняної економіки особливу важливість набуває розробка ефективної антикризової стратегії. Недооцінка цієї стратегії може суттєво гальмувати розвиток підприємств у різних секторах економіки. Як результат, виникає необхідність у нових парадигмах управління, які б відповідали сьогочасним віхам розвитку підприємств й забезпечували їх адаптацію та пристосування до нинішньої ситуації. Однією з означених моделей менеджменту є антикризове управління суб’єктом підприємницької діяльності, яке ґрунтується на можливості передбачення і прогнозування криз, пересування їх у часі, керування перебігом кризових явищ, пом’якшення наслідків їх прояву.

Важливість антикризового управління підприємств полягає у створенні ефективної системи господарювання в умовах економічної кризи у країні. У зв’язку з цим особлива увага має приділятися організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління, впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для подолання та відновлення платоспроможності, а також проведенню заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих підприємств, які не хочуть втратити свої позиції за умов нестійкої економіки.

Формування адекватної системи й ефективне використання

інструментарію антикризового управління підприємницькими структурами дозволяє забезпечувати їм виживання й ринкову акомодацію, набуває особливої важливості в умовах трансформаційних перетворень глобального масштабу. При цьому наголошується, що антикризове управління повинно ґрунтуватись на загальних властивостях, характерних управлінській діяльності, з урахуванням специфіки антикризових процесів. Адже саме своєчасне виявлення ознак виникнення кризи та причин, які її провокують, є тими специфічними функціями, котрі характерні антикризовому управлінню. Тому комплексне дослідження теоретико-прикладних основ, що стосуються антикризового управління підприємством та окреслення векторів його подальшого удосконалення на сьогодні варто оцінювати як одне з пріоритетних завдань у загальній системі заходів щодо модернізації господарської діяльності та методології управління суб'єктами підприємництва. Основними проблемами цього питання є своєчасне реагування на зміни навколишнього ринкового середовища, оптимальний вибір та ефективне застосування раціональних управлінських рішень з метою подолання кризових подій та подальше їхнє діагностування на ранніх етапах діяльності аграрного підприємства.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як В. Андрійчук, В. Геєць, П. Друкер, В.А. Забродський, Л. Забуранна, М. Калінчик, С. Кваша, М. Кісіль, О. Пушкар, М. Портер, П. Самуельсон, М. Хаммер, Д. Чампі, О. Шпикуляк, О. Шпичак, С. Юшин та інші.

Разом із тим, прийняття раціональних управлінських рішень в різних підприємствах має свою специфіку, що зумовлено особливостями їх організаційно-правової форми господарювання, наявної організаційної структури управління, визначеними стратегічними пріоритетами розвитку, станом ринку, спеціалізацією господарської діяльності тощо. Важливість окресленої проблематики зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, обумовили її актуальність, теоретичну та практичну значимість.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи забезпечення антикризового управління діяльністю аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити економічну сутність, принципи та завдання антикризового управління підприємством;

- розкрити методичний інструментарій антикризового управління на підприємстві;

- дослідити організаційно-економічну характеристику ПП «Острівське» та здійснити аналіз його фінансового стану;

- уточнити специфічні особливості реструктуризаційних процесів як важливої складової антикризового управління підприємством;

- розкрити особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством;

- розробити механізм та адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства;

- окреслити систему стратегічних і оперативних заходів щодо антикризового управління ТОВ «Мрія»;

- забезпечити використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління в ТОВ «Мрія».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань використано узагальнений комплексний методичний інструментарій, зокрема: абстрактно-логічний метод (при вивченні теоретико-методичних підходів щодо стану антикризового управління в досліджуваному підприємстві), монографічний (для уточнення сутності відповідних категорій), економіко-

статистичний (при виявленні тенденцій та закономірностей розвитку антикризового управління).

Теоретико-інформаційну базу дослідження складають законодавчі акти та нормативно-правові документи України з питань управління суб'єктами господарювання, аналітичні матеріали, монографічні дослідження, наукові фахові статті, матеріали науково-практичних конференцій, навчальна література з проблематики антикризового управління, а також дані фінансової звітності, бухгалтерського й управлінського обліку ТОВ «Мрія».

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел із 40 найменувань і додатки. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках комп'ютерного тексту, у ній містяться 11 таблиць, 7 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства

В сучасних умовах нестабільної економічної, політичної ситуації та військових дій ймовірність виникнення кризових ситуацій та банкрутства для будь-якого підприємства є досить високою. Кризовий стан можна визначити не лише як відсутність прибутку, але й як тимчасове зниження платоспроможності та втрата напрямів розвитку підприємства. Зазначені фактори призводять до кризових явищ та змушують підприємства впроваджувати антикризові програми управління. Адже прогалини, допущені в сфері управління та фінансово-економічній діяльності, обумовлюють певні ускладнення, що у підсумку призводить до втрати суб'єктами господарювання фінансової стійкості й платоспроможності.

Одним із механізмів попередження ймовірності виникнення банкрутства є антикризове управління. Саме воно забезпечує виживання підприємств в умовах невизначеності, мінливості та глибоких економічних трансформацій, а також їх адаптацію до нових реалій функціонування ринкового середовища.

«Криза – це крайнє загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), яке загрожує життєдіяльності (функціонуванню і розвитку) цієї системи в навколишньому середовищі» [4]. Значна кількість кризових явищ спричиняється саме зовнішнім походженням, що важко піддається управлінню. Водночас кризові тенденції можуть відбуватись і по причині об'єктивної неспроможності внутрішнього потенціалу підприємства їм протистояти. Тому формування адекватної системи антикризового управління суб'єктом господарювання є невід'ємною компонентою його стабільного функціонування та перманентного розвитку незалежно від ринкової ситуації. Адже саме така система дозволяє нейтралізувати потенційно небезпечні та існуючі загрози

підприємства та сформувати підґрунтя подальшій їм протидії за рахунок розробки антикризової стратегії.

Зупинимось детальніше на дослідженні сутності поняття “антикризове управління” задля виявлення основних принципів його реалізації, функціонального призначення та ролі в умовах погіршення макроекономічної ситуації та посилення проявів нестабільності та кризових явищ.

Так, колектив авторів [22] під антикризовим управлінням в широкому розумінні розглядає “…збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства” Науковці ототожнюють його з управлінням в умовах невизначеності і ризику. Безумовно антикризове управління є важливою складовою загальної системи управління сучасним суб’єктом господарювання, яка відповідає за вихід підприємства з кризової ситуації, що склалась за мінімальних втрат, а також запобігання виникненню такої ситуації в майбутньому.

Розділяють точку зору наведених авторів й інші вчені, наголошуючи, що: “організація антикризового управління залежить від стадії та глибини кризи (легка, середня, важка): передкризове управління проводиться для своєчасного виявлення та розв’язання проблем із метою запобігання кризі; управління в умовах кризи має за мету стабілізацію нестійких станів та збереження керованості системи; управління процесами виходу з кризи здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [8].

Антикризове управління, як науковий термін, може трактуватися в двох значеннях, в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні, «антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки» [10]. У вузькому розумінні, «антикризове управління – це система організаційно-управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на окремому підприємстві, якому загрожує процедура банкрутства» [27].

Тобто, «поняття антикризового управління тісно пов’язане з такими поняттями як антикризовий процес і антикризові процедури» [24].

«Процедури, застосовувані до підприємства-боржника в процесі його реорганізації чи ліквідації доцільно вважати антикризовими процедурами» [25]. Дані процедури носять нормативний, законодавчий характер і регламентуються законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або признання його банкрутом» [25].

Процес реалізації менеджментом антикризових процедур варто охарактеризувати як антикризовий бізнес-процес.

«Антикризовий процес в умовах ринкової економіки – це керований процес, що складається з двох основних частин» [3]:

- антикризового управління;
- антикризового регулювання.

З одного боку, антикризове управління підприємством обумовлено необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, які функціонують в умовах нестабільного середовища, а з іншого – це певний процес, який охоплює різні сторони діяльності підприємств та ґрунтується на органічному об’єднанні всіх видів їхньої діяльності. Це зумовило необхідність визначення його сутності як економічного поняття, з одного боку, і як комплексної дії – з іншого, оскільки основою діяльності підприємства є процес виробництва продукції чи послуги, який має бути керованим, що обумовлює адекватне визначення сутності антикризового управління.

Антикризове управління – це специфічний процес, який дозволяє менеджерам передбачати джерела кризи, швидко реагувати на зміни й приймати обґрунтовані рішення для подолання кризи. Це вимагає проєктування механізмів розв'язання кризових ситуацій, які дають змогу вибирати найкращі варіанти залежно від доступних ресурсів. Управління в кризі передбачає планування, організацію й контроль операцій для оперативного реагування на проблеми, які стоять перед підприємством [17].

«Нерівномірність процесу функціонування економіки, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва необхідно розглядати як деяку загальну закономірність, що тісно зв'язана зі стадією життєвого циклу підприємства» [5] (рис.1.1).

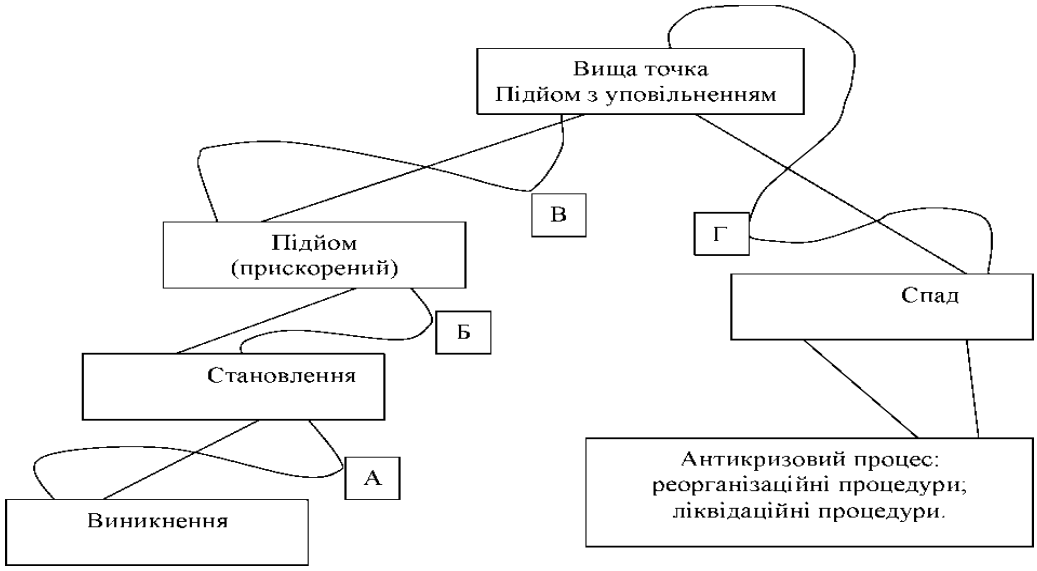


Рис.1.1. **Взаємозв'язок стадій життєвого циклу розвитку підприємства з антикризовим процесом (А, Б, У, Г - точки кризових ситуацій)**

Необхідно погодитися з розумінням антикризового управління як певної системи, спрямованої на нівелювання перешкод, які найчастіше виникають у зовнішньому середовищі, і використання при цьому власних ресурсів в аспекті того, що антикризове управління має комплексний та системний характер.

«Антикризове управління – це управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на висновок підприємства з кризового стану, у якому воно знаходиться» [20]. «Стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за попередні чи поточні періоди функціонування і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції і цілей її передбачуваної діяльності, формування і підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатного забезпечити протягом тривалого періоду конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [30].

Антикризове управління – це управлінський підхід, орієнтований на передбачення можливих кризових ситуацій, аналіз їхніх симптомів та вжиття

заходів для мінімізації негативних наслідків. Воно також передбачає використання кризових чинників як можливостей для подальшого розвитку підприємства [12].

Ключовими елементами антикризового управління є:

- виявлення потенційних загроз і ризиків, розпізнавання сигналів кризи, що дозволяє оперативно вжити необхідних заходів;

- оцінка факторів, що можуть призвести до кризи, і визначення їхнього впливу на діяльність підприємства;

– проєктування ефективних механізмів подолання кризових явищ;

– розробка стратегій для забезпечення стабільності та розвитку в умовах невизначеності;

– впровадження стратегій, спрямованих на зниження ризиків і запобігання кризовим ситуаціям;

– пошук можливостей, які можуть виникати під час кризи, для перебудови або вдосконалення бізнес-процесів.

Цей підхід дозволяє не тільки мінімізувати збитки, а й забезпечити стійкість та адаптацію підприємства до нових умов. Антикризове управління допомагає підприємству не лише вижити в складних умовах, але й використати кризу як стимул для інновацій і покращення своєї діяльності.

Отже, антикризове управління – це унікальна система управління підприємством, спрямована на пошук, локалізацію, усунення чи профілактику несприятливих ситуацій в організаційно-економічному розвитку підприємства засобами сучасного креативного менеджменту й аналітики бізнес-процесів.

«Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивим управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов’язаних зі здійсненням антикризових процедур» [12]. «Будь-яке управління завжди цілеспрямоване, тобто вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління» [21]. «...Система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, властивому тільки процесу антикризового управління» [23].

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття "антикризове управління". Науковці та дослідники надають різні тлумачення цього терміну, залежно від акцентів на різних аспектах управлінської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «антикризове управління» різними авторами

Автор, джерело	Визначення
Біломістна І. І.	«система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання − виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку»
Підгурська О.В.	«управління через інноваційну діяльність задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію»
Василенко В.О.	«управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку»
Коваленко О.В.	«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Морозов Є. Ю.	«процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому»
Терещенко О.О.	«процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами»

Таким чином, кожен з цих підходів підкреслює певні аспекти антикризового управління, але загальна ідея полягає у вчасному реагуванні на загрози та пошуку можливостей для зростання в умовах кризи.

Антикризове управління підприємством є процесом, який складається з певного переліку етапів, основним змістом яких є підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо запобігання кризам, їх подолання та мінімізації їх негативних наслідків.

Кожна складова антикризового управління розрізняється по складу завдань і тимчасовому обрію їхнього рішення (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Складові антикризового управління бізнес-процесів підприємства

Антикризове управління	Профілактичне чи ризикове управління	Стратегічні завдання (із запобігання кризи)	Аналіз зовнішнього середовища бізнес- процесів
			Аналіз внутрішнього потенціалу бізнес- процесів
			Аналіз конкурентних переваг бізнес-процесів
			Стратегічна передсанаційна реструктуризація бізнесу
			Моніторинг та діагностика причин виникнення ризикових ситуацій бізнес- процесів
	Кризове управління бізнес-процесами	Оперативні або тактичні задачі (з управління кризою)	Комплексний аналіз бізнес-процесів, оцінка фінансово-
			Оперативно-тактична реструктуризація і реінжиніринг діючого бізнесу
			Верифікація, обґрунтування і визначення методів, процедур і механізмів із оздоровлення підприємства
			Розробка раціональних механізмів і бізнес- процедур виводу підприємства зі стану перманентної кризи

Таким чином, у вітчизняній практиці в процесі діагностики стану підприємства та ймовірності його банкрутства з метою виявлення ознак кризи використовується, передусім, аналіз виробничо-фінансового становища, тобто його «кількісна» діагностика та оцінки кризових симптомів підприємства.

Особливості антикризового управління в сучасних умовах пояснюються наступним:

- головною важливою метою антикризового управління є забезпечення потенційного положення підприємства на ринку і забезпечення постійної готовності реагування фінансів підприємства за різних ситуативних проявів змін у країні;

- застосовування комплексу ефективними управлінських інструментів для вирішення всіх операційних завдань підприємства;

- процес сталого інноваційного впровадження технологій у виробничий процес;

- імплементація управлінського, організаційного, виробничого, технологічного і фінансового механізмів, що дасть змогу усунути перепони для раціонального розвитку підприємства.

Резюмуючи зазначене, підкреслимо, що нині відсутня єдина думка щодо формування наукової концепції антикризового управління підприємством. Вважаємо, що беззаперечним є теза про те, що таке управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту суб'єкта господарювання і передбачає певні дії щодо забезпечення виходу його з кризового стану, а також запобігання й нейтралізації ймовірності виникнення такої ситуації у майбутньому.

У цілому систематизація концептуальних засад антикризового управління дозволила виокремити наступні підходи до тлумачення його сутності: структурно-системний, процесний, економічний та комплексний (Додаток В).

Враховуючи наведені наукові підходи та результати напрацювань різних учених, котрі досліджували антикризове управління, а також застосувавши системний підхід при розгляді означеної категорії, пропонуємо наступне авторське тлумачення: антикризове управління – це невід'ємна складова системи управління підприємством, спрямована на запобігання розгортанню кризових явищ та нівелювання їх негативного впливу, оперативну ідентифікацію ознак кризового стану й формування передумов його нейтралізації задля забезпечення відновлення життєздатності та перманентного розвитку підприємства у довготерміновій перспективі.

Більш детально основний зміст антикризового управління розкривається через його функціональне призначення. Так, до основних функцій системи антикризового управління відносять загальні та спеціальні.

Основні загальні функції антикризового управління подекуди тотожні загальним функціям управління, яке реалізується на суб'єкті господарювання, до яких відносять планування, організацію, мотивацію і контроль. Натомість спеціальні функції антикризового управління дозволяють виокремити його з-

поміж усталених управлінських підходів (Додаток Е).

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що антикризове управління підприємством має за мету:

1) з одного боку, недопущення кризи за рахунок забезпечення системного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також управління ризиками функціонування економічного суб'єкта (виявлення, оцінка та нейтралізація) й упровадження системи превентивних заходів;

2) з іншого, виведення підприємства з кризи шляхом використання механізмів санації чи реструктуризації.

Резюмуючи зазначене підкреслимо, що на сьогодні формування системи антикризового управління підприємством є необхідним елементом загальної системи управління суб'єктами господарювання. Ця система залежить насамперед від готовності підприємницьких структур імплементовувати новітні механізми й заходи управлінського характеру, які ґрунтуються на основоположних принципах та спрямовані на виконання системою покладених завдань та функціонального призначення.

За теперішніх ринкових умов ведення господарської діяльності та ескалації все нових викликів і загроз ефективно функціонувати можуть лише ті підприємницькі структури, які вчасно реагують на мінливість зовнішнього середовища, інноваційні вимоги, а також успішно вирішують завдання ресурсного забезпечення й адекватного менеджменту [14].

Однією з форм адекватного реагування на виклики сьогодення є антикризове управління як інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності та збереження потенціалу підприємств. Він передбачає апробування специфічних методів і прийомів управління ресурсами суб'єктів господарювання, в результаті чого забезпечується їх перманентне функціонування та розвиток. Важливою компонентою антикризового управління є менеджмент ризиків профілактики й недопущення криз та подолання їх наслідків, що передбачає створення на підприємстві відповідної управлінської системи. Це досягається за рахунок широкого спектру антикризових

інструментів діагностики кризових явищ на підприємстві та обчислення ймовірності їх виникнення, стабілізації кризового стану.

Кризове управління передбачає ефективне виведення підприємства зі стану неплатоспроможності на основі модернізації підходів, алгоритмів і методів ведення бізнесу, саме тому завжди супроводжується трансформацією бізнес-процесів та економічних потреб у стійку процедуру реструктуризації підприємства. «Кризовий менеджмент відіграє ключову роль на етапі виживання підприємства і запобіганні банкрутства» [2].

Кризове оперативне управління має свої інструменти. Існує багато підходів до їх визначення. Наприклад, «...можна розглядати інструменти кризового управління по функціях управління, по рівнях ієрархії управління [25; 28]. У роботі доцільно передбачається дотримуватися підходу, що «класифікує інструменти по основних сферах діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, персонал, виробництво, організаційна структура» [23] (Додаток Г).

Таким чином, проведений аналіз базового компоненту бізнес-процесів сучасної ситуації в Україні дозволив зробити наступні висновки:

1) антикризовий процес є обов’язковим елементом загальносистемної кризи, що охопила національну економіку;

2) антикризовий процес складається з антикризового управління бізнес-процесами на мікрорівні й антикризового макрорівневого регулювання;

3) на основі оцінювання різних підходів у роботі запропоноване уточнене формулювання категорії антикризове управління, виділені основні завдання антикризового управління, що комплексно і системно відображають сутність цієї категорії;

4) виділено завдання, функції, механізм й інструменти різних складових антикризового управління;

5) визначено алгоритм реструктуризації і реінжинірингу бізнес-процесів як вектор подолання кризових явищ і оздоровлення підприємств.

У рамках антикризового управління виокремлюють наступні способи попередження настання кризових ситуацій на підприємстві:

- перманентний моніторинг фінансово-економічного стану суб’єкта господарювання задля своєчасної ідентифікації ознак кризових явищ, виявлення ключових чинників їх генерування і наслідків впливу на стан підприємства;
- оцінка кількісного вираження кризового стану підприємства;
- розробка й формулювання завдань антикризової політики та вибір адекватних заходів з їх подальшим упровадженням, враховуючи особливості господарської діяльності підприємства і величини прояву його кризових явищ;
- контроль за своєчасною та ефективною реалізацією антикризової політики;
- ініціювання реорганізації або реструктуризації підприємства за необхідності.

Отже, підкреслимо, що успішний розвиток бізнесу залежить від адекватного антикризового управління та методичного інструментарію, який при цьому застосовується. В сучасних умовах з метою недопущення проявів кризових явищ на підприємствах розроблено та апробовано значну кількість різноманітних методів та моделей антикризового управління, які тією чи іншою мірою забезпечують безперебійне функціонування підприємницьких структур, своєчасне реагування на мінливість середовища їх діяльності та кон’юнктуру ринку.

1.2. Механізм реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством

Як стверджують науковці, «аналіз існуючої економічної ситуації, що склалася в Україні на сьогоднішньому етапі її розвитку, показав, що підприємства функціонують в агресивному і нестабільному зовнішньому середовищі» [6]. «Відсутність навичок і практики господарювання в конкурентному середовищі, з одного боку, і прагнення до виживання і розвитку в даних умовах з іншого боку, змушують керівництво підприємств активно шукати шлях виходу із ситуації, що створилася, застосовуючи різноманітні прийоми і методи» [14]. «Розуміння сутності, механізмів і інструментарію

антикризового управління є першочерговим завданням прогресивно діючого керівника» [25].

Важливим аспектом бізнес-процесів є розробка алгоритму дій, що повинен здійснити менеджер з моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві і розробці превентивних заходів, що перешкоджають такому розвитку, основою якого має стати адаптивний і системний підходи, основними принципами яких є такі:

- «процес прийняття рішень (інформаційних впливів) починається з виявлення, чіткого визначення і формулювання кінцевих цілей» [34];
- «вся проблема розглядається як єдине ціле, як єдина система, в рамках якої виявляються всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення» [26];
- «визначення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей» [26];
- «цілі окремих підрозділів не можуть вступати в конфлікт із цілями всієї системи» [26].

Виходячи з цього, у даному дослідженні пропонується алгоритмічна схема антикризового управління бізнес-процесами підприємства (рис.1.2).

Розглянемо коротко зміст кожного з блоків.

Блок 1 – Оцінювання фінансового стану і загрози банкрутства. Метою даного блоку є діагностика, аналіз і адаптація стану підприємства для визначення знаходження підприємства в ризиковій зоні і градація ступеня кризи. Зазначений блок містить у собі три етапи:

- експрес-діагностика;
- ретроспективна діагностика;
- діагностика динамічності трендів.

Цей етап призначений для оперативного визначення схильності підприємства до можливості банкрутства. На даному етапі вирішуються такі завдання:

- вибір методу оцінки наближення до банкрутства, що враховує

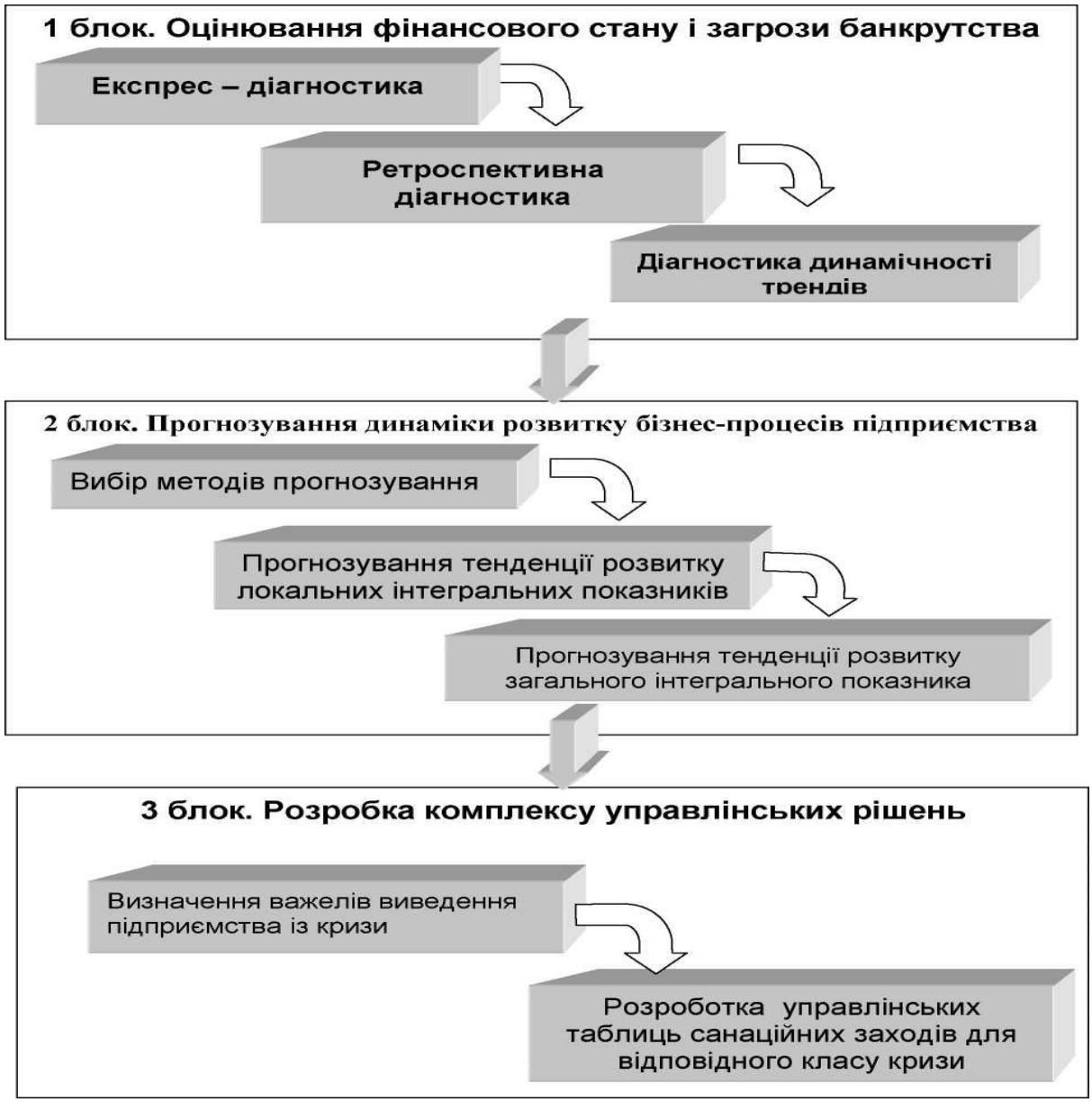


Рис.1.2. **Алгоритмічна схема процесу антикризового управління підприємством**

- унікальність розвитку економіки України;
- визначення тренду періоду, з якого почнуть здійснюватися кризові явища.

Результати дії даного етапу дозволяють менеджменту відповісти на запитання про динаміку кризи на підприємстві й оперативно відреагувати документально щодо аналізу сформованої ситуації.

Метою етапу оцінювання фінансового стану і загрози банкрутства є передбачення тенденції розвитку кризових явищ на підприємстві за допомогою

критеріїв розпізнавання класу кризи, у який потрапить відповідна прогнозована ситуація. Для цього пропонується змоделювати дискримінантную функцію для кожного з наявних класів кризи, що дозволить ординарно віднести прогнозовану ситуацію до певного класу.

Основними методами та інструментами, що використовуються в даному блоці, є методи оцінки схильності та наближення підприємства до стадії банкрутства, метод експертних оцінок, методи квантифікації, таксономії і кластерного аналізу, метод дискримінантного аналізу.

Блок 2 – прогнозування динаміки розвитку бізнес-процесів підприємства. Цільова спрямованість даного блоку полягає у визначенні алгоритмів розвитку кризових явищ на підприємстві завдяки прогнозу різноманітних інтегральних показників. У зв'язку з цим, блок містить у собі наступні етапи:

- вибір методів прогнозування;
- прогнозування тенденції розвитку локальних інтегральних показників;
- прогнозування тенденції розвитку загального інтегрального показника.

Даний блок безпосередньо зв'язаний з побудовою моделей, тому що на основі їхнього використання робиться висновок про посилення чи послаблення розвитку кризи на підприємстві. Виходячи з цілей дослідження, пропонується побудувати динамічні моделі залежності локальних інтегральних показників від часу і регресійну модель залежності загального інтегрального показника від сукупності локальних інтегральних показників. За допомогою динамічних моделей будуть визначені тенденції розвитку кризових явищ в окремих сферах діяльності підприємства, а також здійснений прогноз даного розвитку.

Блок 3– розробка комплексу управлінських рішень. Даний блок передбачає побудову графічних таблиць різноманітних управлінських заходів, що дозволять менеджменту в залежності від класу кризи, у яке потрапило підприємство оперативно розробити тактику його виведення зі стану кризи. Блок містить у собі два етапи:

- визначення важелів виведення підприємства з кризового стану;
- розробка управлінських таблиць санаційних заходів для відповідного

класу кризи.

На першому етапі передбачається використовувати заздалегідь розроблену раніше дискримінантну функцію, що дозволяє забезпечити визначення за рахунок яких сфер діяльності підприємства в сформованій ситуації можна зменшити рівень розвитку кризових явищ. Встановивши взаємозв'язок між розробленими наявними локальними інтегральними показниками і видами санаційної реструктуризації, передбачається визначити який саме вид запропонованої реструктуризації в даних умовах принесе найбільший оптимізаційний ефект підприємству.

Метою другого етапу є розробка наборів алгоритмів і конкретних заходів, що будуть систематизовані і класифіковані в залежності від рівня розвитку кризи і визначеного виду санаійної реструктуризації.

Як зазначають окремі науковці: "Доцільною є побудова системи оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління, це дасть змогу вибрати такі напрямки, регулювання яких забезпечить максимальну ефективність управління підприємством" [22].

Важливу роль у забезпеченні антикризового управління відіграють такі стратегічні й тактичні інструменти як:

1) реструктуризація, тобто здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва [23]. Вважається, метою реструктуризації є досягнення революційних змін розвитку підприємства задля його переходу у якісно новий стан;

2) бенчмаркінг, що передбачає "вивчення стану справ, пов'язаних із якістю й ефективністю бізнесу партнерів і використання передових прийомів і практичних методів у конкурентній боротьбі" [27];

3) контролінг, який виступає як "система інформації, координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики,

інвестор-рилейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості підприємства" [21];

4) реінжиніринг, що "передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної зміни показників діяльності" [36];

5) даутсайдинг як метод "зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції" [23];

6) аудит бізнес-процесів.

Розроблений алгоритм дозволить керівництву підприємства оцінити ступінь розвитку кризових явищ, виявити ступінь, рівні та джерела кризи, зробити припущення про тенденцію розвитку кризових явищ у майбутньому і, виходячи з наявних результатів, розробити комплекс контртактичних заходів щодо профілактики чи локалізації розвитку негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Отже, можна зазначити, що ключовим фактором при виході з кризи підприємства є професіоналізм, лідерські якості, оперативність та гнучкість в управлінні, стратегія і якість антикризових програм. Саме від успішних і правильних стратегічних рішень керівника буде залежати подальша доля та вихід з кризи підприємства. Антикризове управління – це не одноразова акція, а постійний процес, який дозволяє підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методичних засад антикризового управління підприємством, приходимо до таких висновків і узагальнень.

1. Розглянувши економічну сутність та функції антикризового управління,

виявлено, що антикризове управління це – передбачення можливих кризових ситуацій, які можуть вплинути на діяльність підприємства, аналіз їхніх симптомів та вжиття необхідних заходів для мінімізації негативних наслідків криз на ефективність господарювання підприємства. Менеджери підприємства повинні розробити декілька сценаріїв розвитку підприємства та виходу його з кризового становища.

2. В умовах фінансово-економічної нестабільності та інтенсифікації кризових явищ особливої актуальності набувають шляхи та механізми, що дозволяють пристосовуватись до означеної ситуації та утримувати ринкові позиції. Одним із таких механізмів є антикризове управління.

3. Причини розвитку кризових явищ мають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, в основі якого спостерігається криза менеджменту. Нова концептуальна парадигма менеджменту підприємств повинна ґрунтуватися на ортодоксальних принципах: відмова від постулатів управлінського раціоналізму шкіл менеджменту; використання в управління теорії економічних систем; застосування до управління адаптивного та ситуаційного підходу; визнання соціально-економічної відповідальності менеджменту.

4. Серед інструментів подолання кризи сучасного розвитку менеджменту важливу роль відіграють зміна мотивів, векторів впливу, стилю і сутності управління, тобто формування і розвитку в керівників підприємств інноваційних підприємницьких якостей.

5. Антикризовий процес менеджменту підприємств є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила економіку країни і складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні.

6. Під антикризовим управлінням слід розуміти раціональну систему управління підприємством, що базується на інноваційних засадах, спрямовану на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами оперативно-тактичного менеджменту й аналітичного моделювання.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану

Ефективне функціонування усіх без винятку суб'єктів підприємницької діяльності залежить від професійних навичок прийняття управлінських рішень їх очільників. Чільне місце у зазначеному процесі відводиться фінансовому управлінню, яке покликане забезпечити досягнення цілей та завдань підприємства, а також перманентної стійкості його фінансового стану.

Взаємозв'язок та взаємозалежність означених процесів дослідимо на прикладі сучасного підприємства ТОВ «Мрія», котре прийнято розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що існує в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища, а також тісно взаємодіє з ним. Непостійність і нестабільність навколишнього середовища є однією з найважливіших його характеристик, яка, з одного боку, ускладнює діяльність підприємства, а з іншого – створює динамічні передумови для вдосконалення його системи управління, метою якої є забезпечення необхідного клімату для досягнення ефективного та стабільного функціонування. Однак не кожному підприємству вдається успішно впоратися з труднощами, які з'являються, що обумовлюється непрофесійністю підходу до організації роботи підприємства ТОВ «Мрія» і неоперативною реакцією на зміни, що виникають ззовні.

Аналіз економічного розвитку та системи стратегічного управління бізнес-процесами здійснювався за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія», яке знаходиться за адресою: вулиця Білоцерківська, буд. 10, село Блощинці, Білоцерківський район, Київська обл., 09165. Код ЄДРПОУ - 20065763. Відстань до найближчого елеватору складає 13 км, до районного центру – 10 км. Підприємство розташоване у південно-східній частині Київської області.

Розглядаючи природо-кліматичні умови та структуру ґрунтів господарства слід зазначити, що воно розташовано у Лісостеповій зоні України, більшість земель господарства – це рівнини. Найпоширенішими ґрунтами на території фермерського господарства є родючі чорноземи. Ґрунти господарства здатні забезпечувати значні урожаї всіх сільськогосподарських культур. Для підвищення родючості і забезпечення високої врожайності вирощуваних культур господарство дотримується відповідних агротехнічних заходів, приділяючи особливу увагу системі підживлення та обробітку ґрунту.

Діяльність господарства здійснюється на підставі Статуту та спрямована на отримання прибутку і забезпечення населення сільськогосподарською продукцією. Підприємство спеціалізується на вирощуванні аграрної продукції зернового та олійного напряму, зокрема пшениці озимої, ячменю ярого, кукурудзи на зерно, соняшнику та ріпаку. Реалізація аграрної продукції здійснюється на внутрішньому ринку.

Організаційна структура підприємства представлена: функціональними підрозділами, а саме бухгалтерським і економічним; первинними виробничими підрозділами агрономічної та інженерної служби (рис. 2.1). Також наявний побутовий підрозділ - диспетчерська.

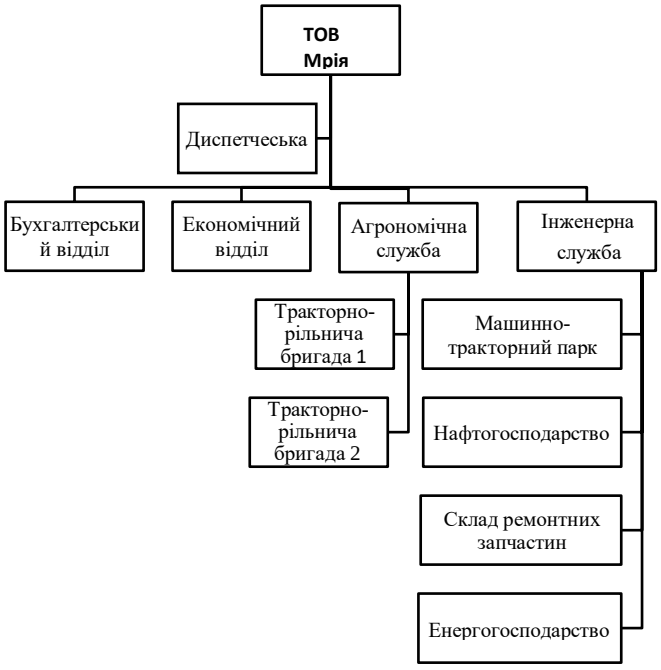


Рис. 2.1 **– Схема організаційної структури ТОВ «Мрія»**

Структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним типом: вищим органом управління є директор, який за допомогою лінійних зв'язків з головними спеціалістами координує роботу підприємства (рис. 2.2.).

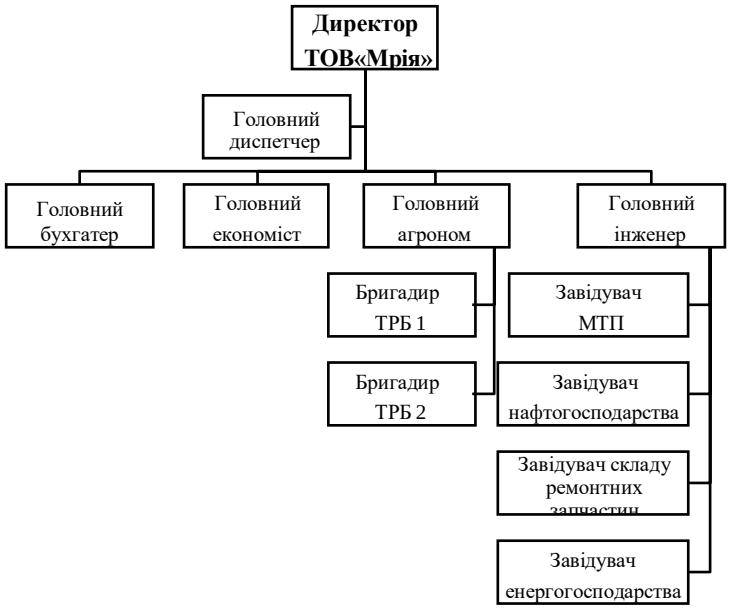


Рис. 2.2 – **Схема структури управління ТОВ «Мрія»**

Функціональними зв'язками пов'язані головні спеціалісти функціональних і первинних виробничих підрозділів, а саме: головний економіст, головний бухгалтер, головний агроном і головний інженер. Структура управління складається з III-ох рівнів і III-ох щаблів: до I-го рівня і відповідно III-го щабля відноситься директор товариства; до II-го рівня і II-го щабля відносяться головний бухгалтер, головний економіст, головний агроном і головний інженер; до III-го рівня і I-го щабля відноситься бригадири ТРБ та завідувачі.

Задля комплексного аналізу економічного розвитку ТОВ «Мрія» проаналізуємо склад і структуру земельних угідь, а також землезабезпеченість господарства (табл. 2.1).

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що в порівнянні з 2022 роком у 2024 відбулось зменшення загальної земельної площі на 50 га або 3,9%, що обумовлено розірванням договору-оренди частиною пайовиків, у зв'язку із появою нового господарства, до якого вони влаштувалися працювати.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Вид земельних угідь	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа – всього	1285	100,0	1240	100,0	1235	100,0	96,1
в т. ч. сільськогосподарських угідь	1209	94,1	1172	94,5	1195	96,8	98,8
із них: рілля з неї:	1209	94,1	1172	94,5	1195	96,8	98,8
посівна площа	1209	94,1	1000	80,6	1015	82,2	84,0
Пари	0	0	172	13,9	180	14,6	0
Коефіцієнт розораності	1,00		1,00		1,00		
Коефіцієнт освоєння	0,93		0,95		0,94		
Коефіцієнт використання ріллі	0,85		0,85		1,00		
Приходиться на 1 працівника, га: сільськогосподарських угідь	117,20		106,55		100,75		
ріллі	117,20		106,55		100,75		

Сільськогосподарські угіддя повністю зайняті ріллею, їх розмір зменшився на 14 га або 1,2%. Відбулися зміни у структурі земельних угідь, а саме знизилися площі посівів на 194 га або 16,0 %, це пояснюється тим, що у 2023 році підприємство затвердило план підвищення якості ґрунтів терміном 5 років, яке передбачає введення парів у сівозміну.

Землезабезпеченість у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 7,89 га/люд. або 7,8%, це пов’язано із зниженням кількості робітників. Коефіцієнт розораності не змінювався протягом 2022-2024 рр. і становив 1.00, що свідчить про максимальне, інтенсивне використання сільськогосподарських угідь. Коефіцієнт освоєння у 2024 році становив 0,97, що на 2,9% вище ніж у 2022 році. Коефіцієнт використання ріллі у 2024 р. склав 0,85, що на 15,1% менше ніж у 2022 році, що пов’язано із введенням парів у сівозміну. Це свідчить про

раціональне використання земельних ресурсів господарством. Проаналізуємо структуру посівної площі ТОВ «Мрія» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура посівної площі ТОВ «Мрія», га

Культура	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	посівна площа, га	%	посівна площа, га	%	посівна площа, га	%	
Пшениця озима	479	39,6	360	36,0	390	38,4	81,4
Кукурудза на зерно	56	4,6	65	6,5	65	6,4	116,1
Ячмінь ярий	69	5,7	72	7,2	70	6,9	101,5
Соняшник	356	29,5	410	41,0	400	39,4	112,4
Ріпак озимий	75	6,2	93	9,3	90	8,9	120,0
Загальна посівна площа	1209	100,0	1000	100,0	1015	100,0	84,0

На підставі проведеного аналізу даних таблиці 2.2 з’ясовано, що у 2024 році порівняно з 2022 роком відбулось суттєве зниження площі посівів озимої пшениці на 89 га або 18,6%, а у порівнянні з 2023 роком вона зросла на 30 га. Це пояснюється зниженням площі посівів в цілому і тим, що технічні культури є більш вигідними для підприємства.

Посіви кукурудзи на зерно і ячменю ярого у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли відповідно на 16,1% і 1,5%. Посіви соняшнику і ріпаку озимого збільшились відповідно на 12,4% і 20,00%.

Значення певної галузі визначається часткою її товарної продукції у загальній кількості такої продукції сільськогосподарського підприємства. За допомогою даних, представлених в таблиці 2.3, проаналізуємо склад і структуру товарної продукції ТОВ «Мрія» та визначимо напрям його спеціалізації. На підставі наведених в табл. 2.3 даних встановлено, що в 2024 р. порівняно з 2022 р. виручка від реалізації товарної продукції в ТОВ «Мрія» зросла на 19,8%, що пов’язано зі зростанням виручки від реалізації пшениці

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції в ТОВ «Мрія»

Вид продукції	2022		2023		2024		2024 до 2022, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	2942,3	25,1	4005,1	30,6	4506,3	32,0	153,2
Кукурудза на зерно	896,7	7,6	810,6	6,2	809,5	5,8	90,3
Ячмінь ярий	858,2	7,3	850,6	6,5	1150,4	8,2	134,0
Соняшник	5893,1	50,2	6312,5	48,2	6453,3	45,9	109,5
Ріпак озимий	1152,0	9,8	1111,7	8,5	1150,2	8,2	99,8
Всього	11742,4	100,0	13090,5	100,0	14069,7	100,0	119,8

озимої на 53,2%, ячменю ярого на 34,0% та соняшнику на 9,5%, а також обумовлюється підвищенням цін на зазначені види продукції.

Структуру товарної продукції ТОВ «Мрія» у 2024 році представимо у вигляді діаграми (рис. 2.3).

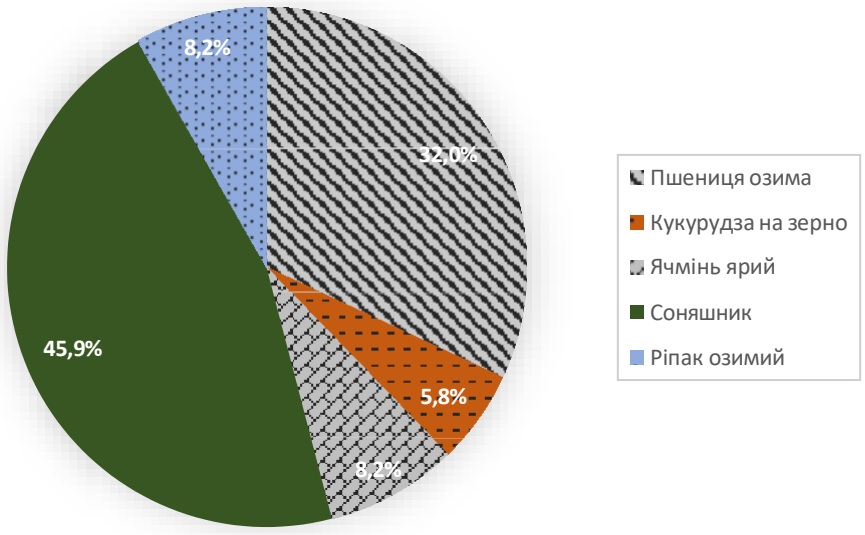


Рис. 2.3 – **Структура товарної продукції ТОВ «Мрія» у 2024 році**

Ці дані свідчать , що рівень спеціалізації в ТОВ «Мрія» середній, підприємство має олійно-зерновий напрям.

Проведемо аналіз рівня забезпеченості та використання трудових

ресурсів ТОВ «Мрія» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	12	11	11	91,7
Площа с/г угідь, га	1209	1172	1195	98,8
Валова продукція в цінах 2022 р, тис. грн.	22138,80	17864,87	19740,04	89,2
Трудозабезпеченість, осіб	1	1	1	100,0
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	23,10	21,18	21,18	91,7
Продуктивність праці, грн./люд.	1844,90	1624,08	1794,55	97,3

В результаті проведеного аналізу даних табл. 2.4 визначено, що у 2024 році порівняно з 2022 роком показник трудозабезпеченості залишився без змін. Нормативний запас праці знизився на 8,3%, через зниження чисельності працівників на 1 людину або 8,3%. Продуктивність праці у 2024 році в порівнянні з 2022 роком знизилась на 2,7%, проте в порівнянні з 2023 роком зросла на 170,47 тис. грн або 10,5%.

Мотивацію праці на підприємстві можна описати наступним чином: всі працівники щомісячно отримують доплати у розмірі 20% від окладу, агроном, бригадир і механіки додатково отримують надбавки у розмірі 10% від окладу. Кожен працівник раз в на рік отримує премію у 100%-му розмірі окладу. Колективним договором передбачено суму соціальних виплат працівникам на 2024 рік у розмірі 84000 грн., що в розрахунку на 1 робітника становить 6000 грн.

Проаналізуємо ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Мрія» (табл. 2.5). Проаналізувавши дані таблиці 2.5 встановили, що в 2024 році порівняно з 2022 роком показник фондооснащеності збільшився на 34,0%, це відбулось через збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів на 32,5% і зниження площі с.-г. угідь на 1,2%. Показник фондоозброєності зріс на 44,5% через зниження середньорічної кількості

працівників на 8,3% і збільшення середньорічної вартості основних засобів.

Таблиця 2.5

Ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	11728,0	16250,6	15535,6	132,5
Площа с.-г. угідь, га	1209	1172	1195	98,8
Середньорічна чисельність робітників, осіб	12	11	11	91,7
Валова продукція в цінах 2020 р, тис. грн.	22138,80	17864,87	19740,04	89,2
Фондооснащеність, тис.грн./га	9,7	13,87	13,00	134,0
Фондоозброєність, тис.грн./люд.	977,3	1477,33	1412,3	144,5
Фондовіддача, грн.	1,89	1,10	1,27	67,3
Фондомісткість, грн.	0,53	0,91	0,79	148,6

Показник фондовіддачі знизився на 32,7%, а показник фондомісткості зріс на 48,6%, це відбулось за рахунок того, що середньорічна вартість основних фондів зросла на 32,5%, а вартість валової продукції знизилась на 10,8%. Проте у порівнянні з 2023 роком фондовіддача зросла на 0,17 грн., а фондомісткість знизилась на 0,12 грн.

З метою дослідження фінансово-економічної підсистеми ТОВ «Мрія» проаналізуємо основні показники виробничо-фінансової діяльності товариства в таблиці 2.6. Аналізуючи дані табл. 2.6 встановлено, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. вартість валової продукції підприємства знизилась на 9,8%. Зазначена зміна зумовила зниження річної продуктивності праці – на 2,7%. Вартість валової продукції в цінах 2024 р. знизилась на 9,8% за рахунок зниження урожайності пшениці озимої, кукурудзи на зерно і ріпаку озимого, що обумовлено природно-кліматичними обставинами, та змін у структурі посівної площі. Проте в порівнянні з 2023 роком спостерігається збільшення урожайності та відповідно валової продукції. В результаті зростання вартості товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь,

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис грн.: – основних фондів	970,1	1386,6	1300,1	134,0
– виробничих витрат	1070,4	1345,5	1167,9	109,1
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – валової продукції	1831,2	1524,3	1651,9	90,2
– товарної продукції	971,2	1116,9	1177,4	121,2
Одержано валової продукції на одного робітника, тис. грн.	1844,9	1624,1	1794,5	97,3
Урожайність, ц /га: – озима пшениця	39,9	28,5	31,1	77,9
– кукурудза на зерно	49,4	35,4	37,0	74,9
– ячмінь ярий	30,4	26,5	31,3	103,0
– соняшник	21,3	21,7	23,9	112,2
– ріпак озимий	27,0	22,6	23,6	87,4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11742,4	13090,5	14069,7	119,8
Повна собівартість продукції, тис. грн.	10607,4	11500,9	11990,2	113,0
Прибуток, тис. грн.	1135,0	1589,6	2079,5	183,2
Рівень рентабельності, %	10,7	13,8	17,3	6,6 в.п

відповідно на 21,2%, встановлено, що показник прибутку також збільшився і склав 2079,5 тис. грн. За рахунок зростання суми прибутку, рівень рентабельності в 2024 році у порівнянні з 2022 роком підвищився на 6,6 в.п. та склав – 17,3 %.

Таким чином, на підставі аналізу організаційно-економічного стану та системи управління у ТОВ «Мрія» можна зробити висновок, що діяльність підприємства дозволяє досягти бажаних цілей, проте певні показники свідчать про необхідність удосконалення процесів господарювання.

Керівники ТОВ «Мрія» організують свою діяльність на основі тактичного планування, тому що таке планування має низку переваг. Воно спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує підприємство чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує

об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає підприємству передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроєктували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Зазначимо, що в цілому ТОВ «Мрія» має досить стабільне внутрішнє середовище, яке дозволяє стабільно розвиватися.

Основною місією ТОВ «Мрія» є задоволення потреб клієнтів у якісній та доступній продукції й забезпечення на цій основі довгострокового розвитку товариства. Однак слід додати, що ТОВ «Мрія» функціонує не ізольовано, а на нього впливає значна кількість чинників зовнішнього середовища. Стан останнього на даний час є нестабільним та досить загрозливим. Зокрема, основною й найбільш вагомою проблемою для ТОВ «Мрія» є війна в Україні та пов’язані з нею наслідки. У тім попри війну ТОВ «Мрія» зуміло адаптуватися до несприятливих умов господарювання й продовжує своє функціонування, тим самим підтримуючи національну економіку, зберігаючи робочі місця та задовольняючи велику кількість споживачів.

Вкрай складна макроекономічна ситуація в країні, пов’язана із війною обумовила падіння купівельної спроможності населення, а в сукупності із зростанням собівартості продукції ТОВ “Мрія” у 2022-2024 рр. порівняно з 2021 р. на 139%, вони призвели до падіння величини валового прибутку товариства. Як результат, це позначилось на отриманні підприємством вкрай незначного обсягу прибутку від операційної діяльності у 2024 р. (437 тис. грн).

Визначальний вплив на такий стан речей мали невизначеність економічної ситуації в Україні й інформаційних процесів в економіці держави, зміни у податкові системі, неплатоспроможність замовників у зв'язку із загальним економічним спадом, форс-мажорні обставини та інфляція.

Загалом комплексна оцінка фінансового стану ТОВ "Мрія" дозволить провести аналіз його фінансово-господарської діяльності, поточної ситуації задля виявлення потенціалу перспективного зростання. Також така оцінка слугує інструментом прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

ТОВ "Мрія» створило таку організаційну структуру, яка зумовлює успішність, відповідає вимогам функціональної спеціалізації і дає можливість підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив та продуктивно і раціонально розподіляти, спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Для досягнення своїх стратегічних цілей ТОВ «Мрія» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування. Основна мета менеджерів підприємства – підтримувати існуючий обсяг продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просуванні її на ринку, і навіть зниженні попиту. Інакше кажучи, відділ маркетингу ТОВ «Мрія» підтримує попит лише на рівні, встановленому планами менеджменту. Відділ маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожного відділу, поставити мету для кожного, а потім успішно досягти цих цілей.

Керівники ТОВ «Мрія» організовують свою діяльність на основі тактичного планування. Тому що таке планування має низку переваг. Він спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує підприємство чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає підприємству передбачати зміни у

навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

ТОВ «Мрія» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, тому що роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для його підприємства.

Таким чином, зусилля підприємства впливають на більшість факторів формування попиту на сільськогосподарську продукцію. А оскільки достатній попит є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює підприємство, спочатку необхідно знати сильні та слабкі його сторони. SWOT-аналіз доступний для чіткої оцінки сили підприємства та ринкової ситуації.

SWOT-аналіз – це виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та ризиків, що виникають у її найближчому оточенні (зовнішньому середовищі). SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, правової бази, сильних і слабких сторін організації та ваших конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення взаємозв'язку між сильними та слабкими його сторонами, загрозами та можливостями.

Спочатку ми складаємо список слабких та сильних сторін ТОВ «Мрія», а також загроз та можливостей (табл. 2.7).

Далі оцінимо можливість використання можливостей і загроз та їх вплив на бізнес. Ми проводимо всебічний аналіз можливостей та ризиків, поєднуючи ймовірність виникнення фактору протягом року із серйозністю його впливу на підприємство.

Таблиця 2.7

Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ «Мрія»

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі.	1. Темпи росту продуктивності праці.	1.Фондовіддача виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів.	1.Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції.
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат. 3.Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці. 4. Собівартість. 5. Рентабельність. 6. Прибуток.	2.Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3.Економія чисельності працівників. 4.Зниження трудомісткості виробів.	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів. 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції. 6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції. 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Виходячи з виявлених слабких та сильних сторін ТОВ «Мрія», а також загроз та можливостей, надаються такі варіанти майбутньої діяльності:

1. Виробляючи якісну продукцію та маючи стабільних партнерів, підприємство може збільшити прибутковість, продаючи продукцію за низькими цінами.

2. Диверсифікація виробництва – ефективний спосіб зміцнення економіки. Це дозволяє економіці поліпшити виробництво з допомогою виробництва розширеного асортименту продукції задоволення споживчого попиту. Чим більше сфер діяльності в економіці, чим вищий ступінь диверсифікації і менша ймовірність втрат і простоїв виробництва в цілому, тим менший бізнес-ризик.

3. Дещо пом'якшити наслідки стихійних лих за допомогою

самострахування та перестрахування.

Продукція підприємства представлена продуктами рослинного походження. Асортимент ТОВ «Мрія» є досить різноманітним. Продукція підприємства затребувана на сільськогосподарському ринку та використовується для поповнення запасів, для перепродажу, переробки чи споживання. Рішення щодо продуктової лінійки приймає менеджер з продажу за участю відділу маркетингу та інших відділів підприємства. Широта асортименту визначається цілями, які ставить собі дане підприємство.

Слід зазначити, що підприємство постійно не розробляє стратегічні плани, а економіка будується на точному та збалансованому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту з урахуванням та оцінки умов виробництва.

Аналіз та оцінка системи продажів ТОВ «Мрія» дозволяє зробити висновки про поступові зміни у діяльності підприємства в останні роки. Про це говорять, перш за все, показники зростання продажів та чистого прибутку. Це підприємство продає свою продукцію через непрямі торгові канали; та продукція реалізується з участю дистриб'юторів.

На сьогоднішній день однією з найбільш глобальних проблем для сучасного підприємства ТОВ «Мрія» є збереження конкурентоспроможності та підтримання високого ступеня активності його діяльності з метою забезпечення сталого розвитку. Забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно розглядати у плані всебічного вдосконалення його антикризової політики. Застосування антикризового управління для підприємства як основного принципу управління є створення інноваційного типу поведінки ТОВ «Мрія», що базується на стратегічній орієнтації. Перспективність та дієвість антикризового управління не викликає жодних сумнівів, знаходячи свою актуальність у нинішніх економічних реаліях.

Важливо підкреслити, що розгляд антикризової політики ТОВ «Мрія» є актуальним у безпосередньому зв’язку з державною антикризовою політикою, оскільки розгляд підприємства як окремої господарюючої одиниці виключно в

аспекті його внутрішнього середовища має обмежений характер. Державна антикризова політика, що відноситься до групи політичних факторів сталого розвитку підприємства, приймається як домінуючий фактор зовнішнього середовища.

Таким чином, результати діагностики фінансового стану ТОВ «Мрія» є базою, на якій будується система управління підприємством, превентивне антикризове управління, розробляється комплекс пропозицій, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства в умовах антикризового управління. Аналіз показників рентабельності демонструє, що підприємство протягом аналізованого періоду демонструвало стабільну рентабельність продукції, діяльності, власного капіталу та активів за 2023 та 2024 роки. Проаналізувавши фінансові показники, можна зробити висновок, що фінансове становище підприємства відносно стабільне до 2024 року, погіршення показників відбувається в зв’язку з збитком у 2024 році. Але, незважаючи на зниження прибутку у 2024 році, підприємство продовжило інвестувати в основні фонди, що свідчить про його довгострокові плани.

У процесі вивчення діяльності ТОВ «Мрія» виявляються особливості та можливі напрями її розвитку у перспективному періоді. Головна мета фінансової діяльності зводиться до нарощування прибутку, нарощування активів. І тому воно має постійно підтримувати платоспроможність, рентабельність, враховувати оптимальну структуру активу і пасиву балансу.

Актуальним заходом для вирішення цієї проблеми може бути розробка та запровадження нової форми звітності, обов’язкової для всіх суб’єктів підприємницької діяльності з метою надання у відповідні державні органи, що включає фінансові показники діяльності та результати, отримані за методиками прогнозування банкрутства. В даний час використання розрахункових коефіцієнтів, а також кризово-прогнозних методик на підприємствах широкого поширення не отримало, при тому, що доцільність комплексного антикризового аналізу не викликає жодних сумнівів у економічних умовах.

Впровадження подібної практики на рівні підприємства дозволило б

отримати більш точне та повне уявлення про його роботу. Існуючі на сьогодні форми звітності діяльності підприємств не є дієвим інструментом аналізу ступеня стійкості розвитку підприємства, а здійснюються у формі здачі бухгалтерської та податкової звітності у строки та порядку, встановленому законодавством. Введення нової форми обов'язкового звіту зробило б дані процедури аналізу діяльності підприємства систематичними, що зумовило б наявність у керівництва підприємств об'єктивних, повних та актуальних відомостей про діяльність підприємства. Важливим моментом, про який слід згадати, є безпосередній внесок держави в економічний розвиток країни з погляду сталого розвитку через залучення та адаптацію вітчизняних підприємств до світової практики антикризового менеджменту.

2.2. Аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління

Антикризова оцінка підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на аналіз фінансового стану, операційної діяльності та перспектив розвитку підприємства в умовах економічної кризи.

Розглянемо схему аналітичних міркувань при визначенні передумов розвитку кризових явищ на підприємстві в умовах, коли значення показника ліквідності знаходиться в нормативних значеннях, і спостерігається збільшення обсягів готової продукції (рис.2.4). У даному випадку необхідно аналізувати також значення розмірів виручки (виторгу) від реалізації. Якщо в звітному періоді на підприємстві спостерігалося надходження коштів, то необхідно розглянути поводження дебіторської заборгованості. Ситуація, при якій на підприємстві спостерігається наявність виторгу від реалізації продукції й одночасне зниження обсягів дебіторської заборгованості за рахунок погашення зобов'язань перед підприємством, характеризує збільшення власних оборотних коштів підприємства. Це веде до стабілізації діяльності виробничого підприємства, і визначає можливість подальшого розвитку виробництва. Якщо ж наявність у підприємства виторгу супроводжується збільшенням обсягів

дебіторської заборгованості, то такий варіант свідчить про те, що частково готова продукція продана в кредит.

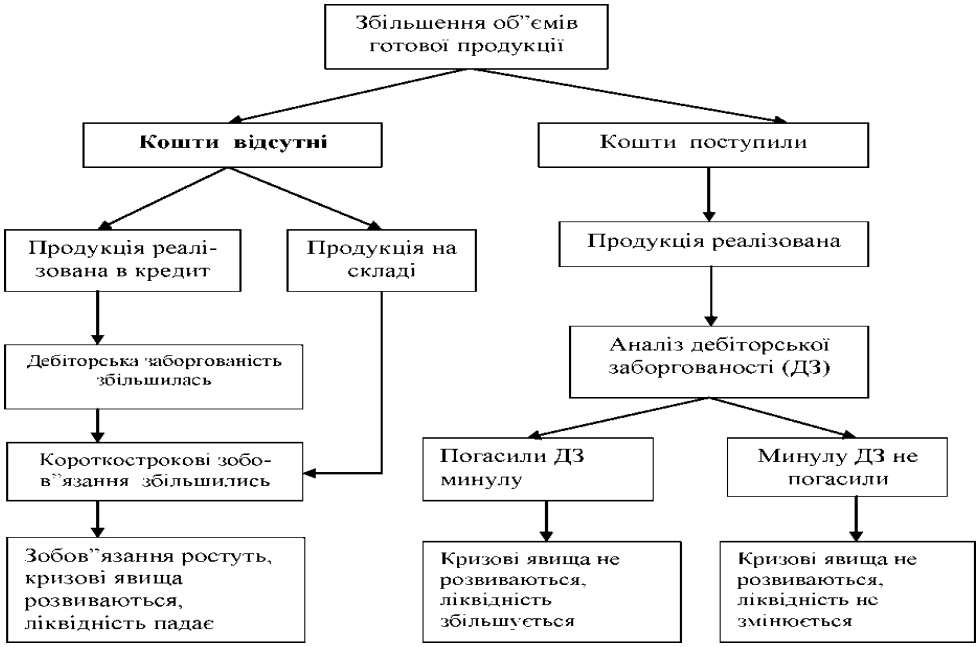


Рис.2.4. **Схема аналітичних міркувань в контексті антикризового управління**

Однак, це також не є джерелом розвитку кризових явищ, тому що в ТОВ «Мрія» існує власне джерело поповнення оборотних коштів. У цьому випадку аналіз значень короткострокових зобов'язань не проводиться, тому що його зміна не робить істотного впливу на фінансовий стан підприємства. Таким чином, при перерахованих вище умовах досягнення коефіцієнтом поточної ліквідності нормативного значення дійсно відбиває реальний стійкий фінансовий стан ТОВ «Мрія».

Процедура діагностики діяльності підприємства – це фінансовий контроль, що дозволяє своєчасно визначити можливі перебої в виробництві та вжити необхідних заходів для запобігання будь-яким перепонам. Своєчасне використання процедур діагностики на основі методів фінансового аналізу є найважливішим заходом, що дозволяє керівництву ТОВ «Мрія» запобігти його банкрутству.

Розглянемо процедуру діагностики на прикладі ТОВ «Мрія». Основні доходи та прибуток ТОВ «Мрія» традиційно має від виробництва

сільськогосподарської продукції. Аналіз основних економічних показників роботи підприємства свідчать про перебої у виробничому процесі, що відбивають неефективне управління фінансовими потоками. Тип фінансової ситуації для підприємства є передкризовим. При ньому підприємство може перебувати на межі стадії банкрутства, тому що в цій ситуації короткострокові фінансові вкладення, кошти, дебіторська заборгованість ТОВ «Мрія», а також інші оборотні активи не можуть покрити кредиторську заборгованість, виникає необхідність зниження рівня запасів і витрат. У ТОВ «Мрія» 2023 та 2024 роки є складними для підприємства. Підприємство стикається з новими викликами війни та недостатності власних фінансових ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що на підприємстві є загрози: недостатньо забезпечене власним капіталом, має слабку збутову мережу та було здійснено неефективний маркетинг. Серед загроз підприємства – збільшення конкуренції, зміна споживчих уподобань, економічна нестабільність. Однак, проведений фінансовий аналіз та SWOT доводять, що підприємство є стабільним на вітчизняному ринку та демонструє позитивну динаміку розвитку, йому не загрожує банкрутство на даному етапі розвитку, але водночас підприємство повинне подбати про збут продукції та покращення прибутковості своєї діяльності. Водночас, аналіз доводить, що на підприємство негативно впливають військові дії, втрата ринків збуту аграрного виробництва, порушення логістичних ланцюгів та домовленостей. Також негативно впливають відключення електроенергії, перебої, мобілізація населення та інші негативні моменти, пов’язані з війною України.

Отже, провівши аналіз фінансового стану підприємства, його фінансових показників, провівши SWOT- аналіз, можна зазначити, що ТОВ «Мрія» є стабільним підприємством з фінансової точки зору і йому не загрожує банкрутство. Однак така ситуація змушує менеджерів підприємства шукати нові можливості та способи покращення фінансового забезпечення підприємства, а також гнучко реагувати на зміни й мінливість зовнішнього середовища та виклики галузі.

Тому необхідно встановити обґрунтовану послідовність реалізації заходів щодо усунення негативних тенденцій у галузі фінансової стійкості та заходів щодо фінансового оздоровлення ТОВ «Мрія».

Висновки до розділу 2

1. Обраний об’єкт дослідження – ТОВ «Мрія» – є одним із провідних підприємств в аграрній галузі Київської області. Характерною рисою організаційної структури підприємства є те, що вона функціональна і базується на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Сьогодні ТОВ «Мрія» спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, з використанням сучасних технологій та комплектуючих.

2. Щодо результатів аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія», можна зробити висновок, що фінансове становище підприємства відносно стабільне до 2024 року, погіршення показників відбувається в зв’язку із збитком у 2024 році. Такі дані було отримано в зв’язку з початком бойових дій та нападом росії на Україну. Водночас більшість показників відповідали нормативним значенням. Цікаво відзначити, що незважаючи на зниження прибутку у 2024 році, підприємство продовжило інвестувати в основні фонди, що свідчить про його довгострокові плани.

3. Проведена діагностика фінансового стану ТОВ «Мрія» вказує на те, що воно є стабільним підприємством з фінансової точки зору і йому не загрожує банкрутство. Однаук, слід відзначити, що фінансовий стан означеного суб’єкта господарювання є задовільним, а ймовірність банкрутства доволі незначною, хоча дані показників вимагають уважніше віднестися до стратегії і тактики управління підприємством, щоб не допустити їх посилення. Водночас підприємство повинне звернути увагу на збут продукції і посилити маркетингові заходи з реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МРІЯ»

3.1. Розроблення та адаптація управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства

Досліджуючи питання антикризового управління та оцінки ефективності його практичної реалізації окремими суб'єктами господарювання, варто наголосити на необхідності впровадження такого управління не лише впродовж усього життєвого циклу підприємства, а й застосовуючи при цьому системний підхід. Адже функціонування підприємницьких структур націлене на досягнення та утримання в певному допустимому діапазоні змін фактичного рівня їх конкурентоспроможності.

У цьому контексті основним завданням антикризового менеджменту є розробка й реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію чи запобігання прояву найнебезпечніших чинників, що інтенсифікують кризові явища та порушують планомірний розвиток суб'єкта господарювання. Цього можна досягти лише за умови достатнього рівня конкурентоспроможності та економічної стабільності. Відтак, антикризове управління має бути зорієнтоване саме на підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової безпеки підприємства.

При цьому відмітимо, що проблематика стратегії і тактики антикризового управління базується на тому, що стратегічні управлінські рішення повинні прийматись і реалізовуватись на ранніх стадіях менеджменту суб'єкта господарювання до того моменту, поки прояви кризи не набули кумулятивного характеру і не перетнули точки неповернення. Більше того, такі управлінські рішення, що приймаються на ранніх стадіях, ґрунтуються на слабких, не завжди достовірних сигналах про причини виникнення загрозливих явищ.

Таким чином, на нашу думку, управління будь-яким суб'єктом господарювання постійно має бути антикризовим, націленим на недопущення

або ж пом’якшення кризових явищ та їх наслідків у фінансово-господарській діяльності підприємств.

Головними ознаками того, що на підприємстві активно використовується антикризове управління є, з одного боку, наявність підсистеми такого антикризового управління, яка є складовою загальної стратегії розвитку суб’єкта господарювання, а з іншого, – його спрямованість на попередження фінансової кризи чи недопущення банкрутства підприємства, а також на його фінансове оздоровлення й виведення з кризового стану [25]. До комплексу заходів, на яких базується антикризове управління на підприємстві належать заходи фінансово-економічного, організаційно-правового та соціального характеру, а також виробничо-технічні й санаційні. Їх вичерпний перелік щодо застосування буде різнитися специфікою фінансово-господарської діяльності суб’єктів підприємництва, рівнем розвитку й глибиною кризи, а також особливостями розробленої стратегії.

Загалом найуживанішим інструментом у ході побудови будь-якої стратегії є “дерево цілей”, адже воно визначає основну її мету, цілі та завдання, досягнення яких передбачається у підсумку. Важливість розробки саме загальної системи антикризової стратегії полягає в її ролі у досягненні означеної мети санації. [16]. Варто наголосити, що при розробці “дерева цілей”, слід враховувати поточні проблемні аспекти функціонування та ключові чинники негативних явищ і кризи вітчизняних підприємницьких структур. Усі означені цілі відповідають основній меті антикризового управління досліджуваного підприємства – фінансовому оздоровленні, формуванні стабільно стійкої та оптимальної структури капіталу та мінімізації втрат його ринкової вартості за будь-яких проявів економічних, політичних чи соціальних ризиків. Також їх необхідно відобразити в антикризовій програмі та плані антикризових заходів означеного суб’єкта господарювання. Внутрішня побудова такої антикризової програми не вимагає чіткої формалізації, адже вона визначається стадією кризи та змістом антикризових заходів, що її наповнюють.

Сутнісний аналіз змісту аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства передбачає розробку комплексу управлінських рішень по локалізації наявних кризових явищ на підприємстві. Він містить у собі два етапи:

1 етап: визначення функціонально-потенційних важелів запобігання розвитку кризи на підприємстві;

2 етап: розробка адаптивних таблиць управлінських рішень для відповідного класу кризи.

Завданням першого етапу є визначення інструментарію, що дасть змогу оперативно змінити ситуацію на підприємстві. Для вирішення цього необхідно розробити організаційну модель ситуативного циклу взаємодії бізнес-процесів у структурі інноваційної системи.

Аналіз використання побудованих дискримінантних функцій довів, що для кожного розробленого класу спричиненої кризи, найбільш істотним впливом на результуючий загальний інтегральний показник є локальні інтегральні підсумки за групами оборотності і рентабельності. Сутність цих груп отриманих показників полягає в тому, що вони комплексно відображають ділову активність підприємства на аграрному ринку, тобто характеризують адаптивність маркетингової політики ТОВ «Мрія». Отже, в активізації маркетингової діяльності ТОВ «Мрія» лежить основа виходу підприємства зі стану перманентної кризи і в таких умовах менеджменту необхідно направити всі свої зусилля на досягнення беззбитковості функціонування.

«Управлінські рішення по активізації маркетингової діяльності підприємства охоплюють всі елементи маркетингу, такі як продукт, ціна, збут, реклама, стимулювання продажів» [3]. «В основі таких рішень мають лежати коректна діагностика, інновації, ризик та мотивація персоналу, яка призведе до включення процесів самоорганізуючої діяльності всіх підрозділів підприємства» [11]. Проведені в роботі дослідження сприяли розробці комплексу заходів, що запроваджують поводження підприємства стосовно перерахованих елементів у функціональній залежності від глибини кризи, в яку

воно потрапило (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок елементів маркетингу з класами кризи на підприємстві

Класифікація кризи Елементи маркетингу	Клас кризи всеохоплюючої	Клас кризи важкого ступеня	Клас кризи помірного ступеня
Продукт	Акцент на основний продукт і послугу виробництва	Основний якісно виготовлений продукт	Інноваційне покращання основного продукту з наданням гарантій та комплексу відповідних послуг
Ціна	Собівартість + мінімальний розмір отриманого прибутку	Ціна аналогічного продукту національних конкурентів	Ціна, необхідна для демпінгування ринку
Збут	Бартерні операції	Суб'єктивно-вибіркова система збуту	Інтенсивна система збуту, індивідуальна робота з замовником
Реклама	Не проводиться	Зробити продукт відомим для споживачів і трейдерів	Зробити відомим бренд товарів і послуг для споживачів
Стимулювання продажу	Не проводиться	Работа в мережах	Комбінація товарного кредиту з передплатою

Завдання другого етапу складається з розроблення аналітичних таблиць управлінських рішень з таргетування та локалізації розвитку кризових явищ на підприємстві. Системне управлінське рішення є важливим елементом процесу менеджменту. Функціональність, векторність й оперативність прийняття конкретних рішень менеджменту сприяє ефективності і функціонуванню всієї системи управління підприємством, а, отже, і ефективність виробничо-господарських процесів, усе це має відповідати наступним вимогам:

- мати ясну цільову векторність;
- бути раціонально обґрунтованими, що передбачає обов'язковість мотивів вибору і прийняття даного управлінського рішення;
- бути логічними та параметричними, тобто погодженими з попередніми рішеннями;
- бути своєчасними та інформаційно доречним, тобто прийматися тоді,

коли рішення сприятиме досягненню поставленої мети;

- бути організаційно ефективними, що означає дотримання оптимальності у відношенні запланованого доходу до витрат.

«Суть розробки комплексу управлінських рішень по антикризовому управлінню згідно підприємницької моделі складається у формуванні цілеспрямованого, послідовного, оперативного набору заходів для відповідного класу кризи, який би дозволив призупинити негативну тенденцію розвитку підприємства або локалізувати джерела виникнення кризових явищ» [19].

На сьогоднішній день аграрне підприємство знаходиться у передкризовому стані. Висока собівартість продукції обумовлена нестабільними постачаннями сировини, витратами на її транспортування. Укладання короткострокових контактів із споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва пов'язане з нестабільною фінансово-економічною ситуацією, що склалася в країні через агресію росії.

Розглянемо антикризові інструменти ТОВ «Мрія» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Антикризові інструменти ТОВ «Мрія»

Антикризові інструменти	Сутність антикризових інструментів	Цілі та результати впровадження антикризових інструментів
Бенчмаркінг	Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів	Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства та протистояння загроз з боку конкурентів
Вертикальна диверсифікація виробництва	Підприємство випускає продукцію у межах виробничої діяльності (за техніко-технологічними ознаками)	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності та підвищення прибутковості підприємства
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Поряд із виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію для базового виробництва	

Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, не пов'язаної з основним виробництвом та потребами нових споживачів	
Фінансова діагностика	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства	Доцільно проводити виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства
Факторинг	Фінансова операція, суть якої полягає у придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	Рефінансування дебіторської заборгованості
Реструктуризація підприємства	Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного та позикового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства
Реінжиніринг бізнес процесів	Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства

З викладеного вище, можна зробити такі висновки:

- кризові процеси підприємства мають циклічний характер. Їх необхідно прогнозувати, працювати на випередження, до них необхідно готуватися з метою недопущення довгострокової системної кризи підприємства та її ліквідації;

- система антикризового управління аграрним підприємством має бути

комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості інституційного середовища, в якому функціонує аграрне підприємство.

3.2. Використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством

«Інноваційні інструменти організації антикризового управління є новим засобом для досягнення намічених підприємством цілей у сфері планомірного подолання кризових наслідків з метою забезпечення сталого економічного, виробничого, фінансового та соціального розвитку промислового підприємства, які більшість експертів та фахівців ділять на декілька груп» [17]:

1) інструменти, в основі яких є інноваційні маркетингові технології;

2) інструменти, створені з урахуванням передових технологій у сфері менеджменту [17];

3) “оптимізація діяльності інфраструктурних інституцій удосконалення законодавчого забезпечення їх ефективного функціонування” [21].

У контексті вищенаведеного відмітимо, що в залежності від особливостей розвитку та фінансового стану підприємства, розрізняють наступні види антикризового управління – превентивне (попереджувальне), кризове (стабілізаційне) та післякризове (посткризове) [5].

Превентивне антикризове управління спрямоване на передбачення кризи, чинників її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації задля нейтралізації або мінімізації негативних наслідків. Воно передбачає перманентний моніторинг середовища функціонування підприємства та розробку й реалізацію програми превентивного антикризового управління.

Кризове або стабілізаційне антикризове управління спрямоване на виявлення потенційних загроз та кількісної оцінки кризоформуючих чинників, розробки відповідної антикризової програми з метою забезпечення перманентного розвитку підприємницьких структур.

Післякризове управління направлене на оцінку посткризового стану

суб’єкта господарювання та передбачає формування умов його подальшого функціонування у конкурентному середовищі та забезпечення достатнього комерційного результату й реалізації бізнес-проєкту.

Формування плану антикризових заходів на основі антикризової програми є її конкретизацією та деталізацією. Він має охоплювати ті чіткі кроки, які необхідно здійснити, із зазначенням дат початку та закінчення, відповідних ресурсів та очікуваний результат реалізації, а також відповідальних та виконуючих їх осіб.

Варто підкреслити, що задля об’єктивного формування ефективної антикризової програми та системи заходів її реалізації на досліджуваному суб’єкті господарювання попередньо необхідно:

1) провести комплексну діагностику результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінити динаміку ключових її індикаторів (обсяги виробництва продукції; розміри доходів, витрат і прибутку; показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо) [20];

2) ідентифікувати основні причини виникнення та посилення кризової ситуації;

3) оцінити масштаби та потенційні наслідки подальшого поглиблення деструктивних явищ і періоду виникнення банкрутства;

4) здійснити пошук внутрішніх резервів та потенціалу щодо локалізації та подолання кризи.

Враховуючи специфіку розвитку аграрної галузі в Україні та функціонування її підприємств й опираючись на результати діагностики рівня й масштабу кризової ситуації на досліджуваному суб’єкті господарювання, керівництву та менеджерам варто обирати стратегічні альтернативи виходу з кризового стану у розрізі стратегій виживання, стабілізації або зростання.

Варто відзначити, що системне та комплексне апробування механізму антикризового управління забезпечує адекватне реагування на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства. Тому їх формування

та практична реалізація дозволяє сконцентруватися на ефективнішому використанні потенціалу суб'єкта господарювання, а також на диверсифікації управління.

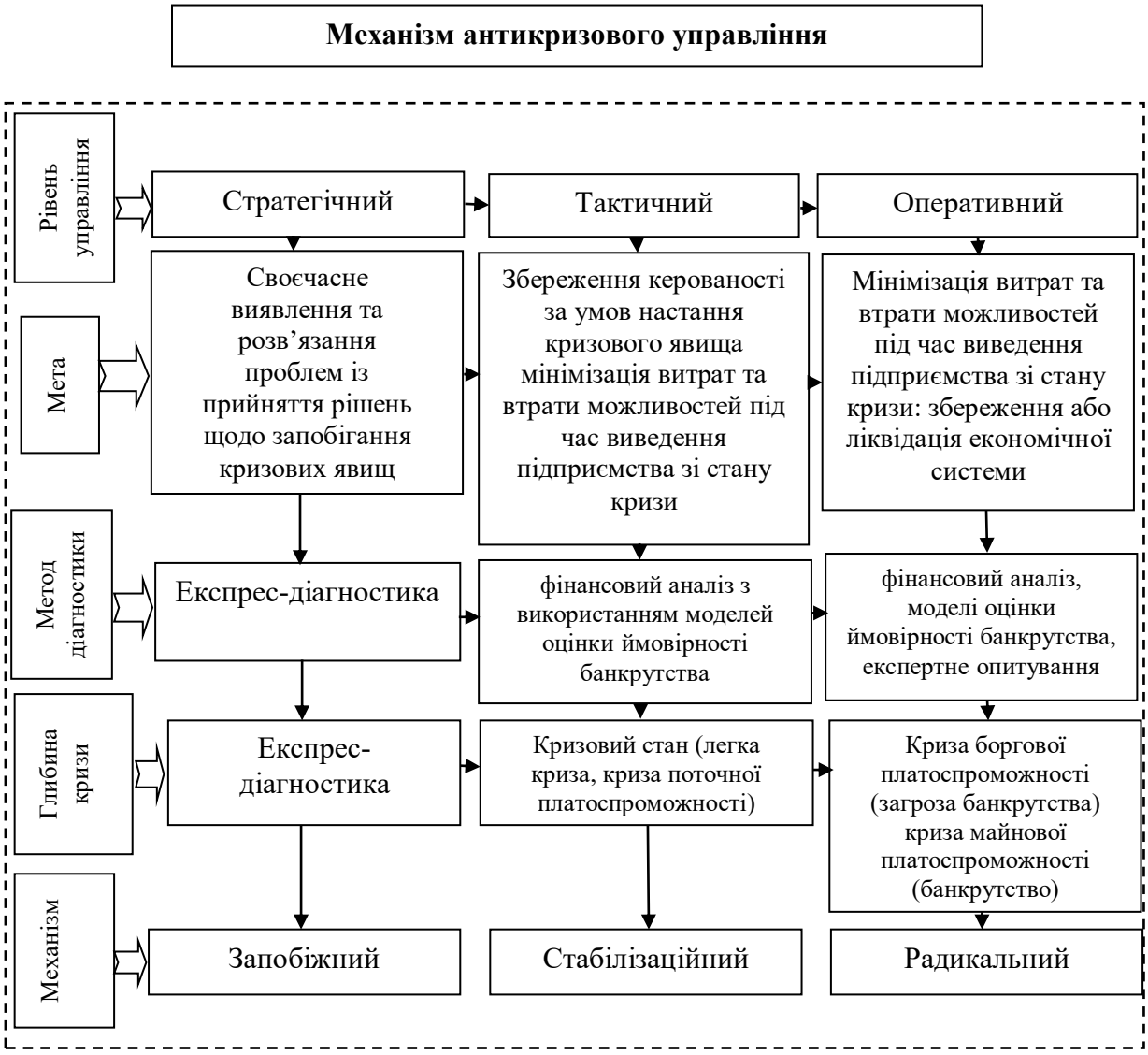


Рис. 3.1. **Структурно-логічна схема вибору механізму антикризового управління ТОВ "Мрія"**

Як видно з рисунку 3.1, кожен із означених видів механізмів передбачає певні рівні в ієрархії управління. Тому механізм запобігання кризовим явищам має формуватися на усіх рівнях управління – стратегічному, тактичному й оперативному. Натомість стабілізаційний вид повинен реалізовуватись на тактичному й оперативному рівнях управління із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Насамкінець радикальний вид механізму антикризового управління найбільшою мірою має оперативний характер.

Загалом підкреслимо, що кожен з означених на рис. 3.1 видів механізму антикризового управління є невід'ємною компонентою загального механізму антикризового управління.

Розглянемо основні інноваційні інструменти у сфері організації антикризового управління ТОВ «Мрія».

1. Інструменти сфери «Маркетинг».

1.1. Стратегічний ребрендинг. Цілі:

- ефективний розвиток бізнесу на основі вивчення психологічних особливостей споживачів продукції;
- дослідження причин зміни ставлення до продукції;
- пошук варіантів поновлення його споживчої привабливості.

1.2. Таргетинг. Цілі:

- показ різних рекламних повідомлень усім потенційним групам споживачів, крім незацікавлених і випадкових користувачів;
- зменшення витрат на проведення рекламної кампанії.

1.3. Ретаргетинг. Ціль:

- виділити з аудиторії націлення користувачів, які вже взаємодіяли з рекламою кампанією (перейшли за посиланням, купили продукцію тощо).

2. Інструменти сфери «Менеджмент».

2.1. Фронтування ринку. Цілі:

- здійснити вихід на закордонний ринок;
- вирішити питання з експортом технологічних інновацій;
- задіяти механізми страхування ризиків з метою мінімізації негативних факторів;
- перестрахувати можливі ризики.

2.2. Мерджер-технології. Цілі:

- зміцнити ринкові позиції, які займає підприємство;
- отримати передові технології;
- розвинути нові компетенції;
- досягнення синергетичного ефекту від зливання двох підприємств.

2.3. Аутсорсинг. Цілі:

- підвищити показники якості управлінських рішень, що приймаються;
- організувати ефективне управління міжорганізаційними відносинами;
- посилити контроль над аутсорс-провайдером.

Для досягнення даних антикризового управління застосовується антикризовий бенчмаркетинг, що є дієвим інноваційним інструментом, здатним знайти певні резерви всередині самого підприємства для подолання кризової ситуації. «Бенчмаркетинг – еталон для співвіднесення, порівняльна оцінка, визначається більшістю провідних вчених як механізм порівняння рівня ефективності роботи підприємства з основними структурними показниками успішніших аналогічних підприємств» (Додаток Д).

У рамках дослідження складемо адаптаційний варіант організації антикризового бенчмаркетингу для ТОВ «Мрія» [26]:

- провести аналіз та подальшу оцінку поточного стану підприємства для ідентифікації проблемних місць у поточній стратегії, що дозволить сформувати перелік завдань бенчмаркетингу;
- визначити цілі та завдання для організації процесу антикризового бенчмаркетингу, сформувати стратегічні критерії для організації та проведення порівняльного аналізу відповідно до зазначених завдань;
- розробити план збору необхідної інформації для подальшого проведення порівняльного аналізу;
- визначити джерела отримання інформації, розпочати процедури пошуку, обробки та аналізу отриманих даних;
- розробити опитувальну анкету, необхідну для залучення нових партнерів, та провести відбір підприємств для бенчмаркетингу.

Результати, отримані менеджментом ТОВ «Мрія» у ході проведеного антикризового бенчмаркетингу, дозволять реалізувати грамотне та ефективне управління, по-новому осмислити горизонт своїх перспектив та розробити оновлену адаптивну стратегію розвитку [38].

із коричневої сновіднїх розрівів і з дослідженням інформації сформувати варіанту

Отже, антикризовий бенчмаркетинг є ефективним інноваційним інструментом, який може надати поточній роботі підприємства нову спрямованість, що дозволить йому пережити складну економічну ситуацію, що склалася, але тільки за умови, що проведений менеджментом підприємства аналіз був вірним. Необхідно ретельно відстежити всі без винятку домінантні фактори успіху організації антикризового бенчмаркетингу, до складу яких входять:

- ступінь креативності менеджменту підприємства під час вирішення завдань;
- рівень зацікавленості у досягненні поставленої мети;
- наявність у співробітників високого рівня компетентності, необхідного для вирішення складних завдань;
- визначення тимчасових критеріїв, фінансових витрат та масштабу проведених робіт;
- наявність у штаті підприємства висококваліфікованих фахівців, які здатні відібрати для аналізу потрібні бізнес-процеси, а потім визначити критерії, які потрібно порівняти.

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що будь-якому суб’єкту господарювання, який функціонує в умовах мінливого середовища, необхідно постійно відстежувати поточний фінансовий стан на момент готовності долати наслідки негативного впливу кризових явищ та попереджати їх настання. Для цього розробляються антикризова стратегія і програма, які містять вичерпний перелік заходів стратегічного, тактичного й оперативного характеру. Їх зміст може корегуватись залежно від ситуації, виду кризи та потенціалу підприємства.

Отже, фінансове оздоровлення підприємства – це складний і тривалий процес, який вимагає значних зусиль і часу. Однак, за умови правильного підходу та комплексного використання управлінських рішень, можна досягти позитивних результатів і вивести підприємство на шлях стабільного розвитку.

Висновки до розділу 3

1. В умовах перманентної невизначеності та мінливості зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності необхідно забезпечувати розробку й реалізацію низки заходів, спрямованих на нейтралізацію чи запобігання прояву найнебезпечніших чинників, що інтенсифікують кризові явища та порушують планомірний їх розвиток.

2. Виявлено, що в умовах сьогодення визначальними є екзогенні та ендогенні фактори, які визначають тренд розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. До перших відносимо зміни кон'юнктури економіки, високі конкуренцію на ринку й рівень інфляції, нестабільність фінансового та валютного ринків, податкового та господарського законодавства, кризу окремої галузі, зростання монополізму, а також соціально-економічну та політичну ситуацію в країні. Основними ендогенними чинниками є відсутність або ж невдало розроблена стратегія розвитку підприємства, низький рівень управлінської та маркетингової складової, неоптимальне й нераціональне використання ресурсів, надлишок товарно-матеріальних цінностей, непродуктивне утримання зайвих робочих місць, дефіцит в організаційній структурі підприємства.

3. У ході дослідження розроблено комплекс необхідних управлінських заходів для відповідного класу кризи і певного виду реструктуризації.

4. Розроблено модель механізму новітнього антикризового управління підприємством, що є організаційно і логічно обґрунтованою послідовністю кроків, що повинне здійснити керівництво підприємством з метою локалізації чи запобігання розвитку кризових явищ. Використання моделі новітнього антикризового управління підприємством дозволить раціонально оцінювати фінансово-господарський стан підприємства, визначати глибину розвитку потенційних кризових явищ, джерела виникнення кризи, а також механізми, важелі й інструменти, за допомогою яких можна профілактично локалізувати чи призупинити подальший розвиток деструктивних тенденцій на підприємстві, а, отже, чітко вказати вектор виходу підприємства зі стану кризи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки і пропозиції.

1. Розглянуто економічну сутність та функції антикризового управління та виявлено, що антикризове управління це – передбачення можливих кризових ситуацій, які можуть вплинути на діяльність підприємства, аналіз їхніх симптомів та вжиття необхідних заходів для мінімізації негативних наслідків криз на ефективність господарювання підприємства. Це раціональна система управління підприємством, що базується на інноваційних засадах, спрямована на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами оперативно-тактичного менеджменту й аналітичного моделювання.

2. Менеджери підприємства повинні розробити декілька сценаріїв розвитку підприємства та виходу його з кризового становища.

3. Причини розвитку кризових явищ мають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, в основі якого спостерігається криза менеджменту. Нова концептуальна парадигма менеджменту підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах: відмова від постулатів управлінського раціоналізму шкіл менеджменту; використання в управлінні теорії економічних систем; застосування до управління адаптивного та ситуаційного підходу; визнання соціально-економічної відповідальності менеджменту тощо.

4. Серед інструментів подолання кризи сучасного розвитку менеджменту важливу роль відіграють зміна мотивів, векторів впливу, стилю і сутності управління, тобто формування і розвитку в керівників підприємств інноваційних підприємницьких якостей.

5. Антикризовий процес менеджменту підприємств є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила економіку країни і складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні.

6. Розроблено комплекс необхідних управлінських заходів для відповідного класу кризи і певного виду реструктуризації.

7. Визначено, що ключову роль у забезпеченні антикризового управління підприємством відіграють такі стратегічні й тактичні інструменти, такі як: досудова санація; реструктуризація; бенчмаркінг; контролінг; реінжиніринг; даутсайдинг; аудит бізнес-процесів.

8. За результатами проведеної діагностики організаційно-економічного та фінансового стану ТОВ “Мрія” встановлено, що у нього простежувалися певні деструктивні явища.

9. Розроблено модель механізму новітнього антикризового управління підприємством, що є організаційно і логічно обґрунтованою послідовністю кроків, що повинне здійснити керівництво підприємством з метою локалізації чи запобігання розвитку кризових явищ.

10. Задля забезпечення безперебійного функціонування ТОВ “Мрія” розроблено систему стратегічних й оперативних заходів антикризового управління ним. В основу стратегії в рамках антикризового управління означеним підприємством покладено “дерево цілей”, яке передбачає: створення необхідного обсягу та структури ресурсів; оптимальний розподіл обсягу інвестиційних ресурсів; забезпечення стійкої фінансової рівноваги та створення гнучкої системи управління діяльністю підприємства.

11. Використання моделі новітнього антикризового управління підприємством дозволить раціонально оцінювати фінансовий стан підприємства і на базі такої варіативної оцінки визначати глибину розвитку потенційних кризових явищ, джерела виникнення кризи, а також механізми, важелі й інструменти, за допомогою яких можна профілактично локалізувати чи призупинити подальший розвиток деструктивних тенденцій на підприємстві, а, отже, чітко вказати вектор виходу підприємства зі стану кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 . Антонюк Н. А. Методичні підходи до антикризового управління в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 15. С. 403-407.

2 .Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). С. 30-38.

3 Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»* Національний авіаційний університет. 2020. № 2 (76). С. 137-145.

4 Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.

5 . Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5

6 Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1 (56). С. 147-153.

7 . Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250-255.

8 Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2021. 194 с.

9 Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України*. 2019. №2. С. 129-134.

10 Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій: навч.

посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.

11 Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт.* 2020. № 21. С. 53-60.

12 Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.

13 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

14 Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.

15 Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 2. С. 402-406.

16 Клочко Т. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 222-226.

17 Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2023. 228 с.

18 Кукса В.М., Власенко О.І., Бойко А.О. Інтеграційні процеси та їх значення для розвитку малих форм підприємництва в аграрному бізнесі. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 191-195.

19 Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

20 Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.

21 Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

22 Мурована Т., Пасхал В. Діагностика ймовірності кризового стану та її

ефективність для підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. *Економічний аналіз.* 2019. Т. 29, № 4. С. 121-131.

23 Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 19-20. С. 110-116.

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

25 Пріб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.

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

27 Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50-56.

28 Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf

29 Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ: Кондор, 2020. 396 с.

30 Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43- 47.

31 Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 75-82.

32 Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми*

системного підходу в економіці. 2020. Вип. № 3(77)-2. С. 149-154.

33 Шавурська О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. № 4 (94) С. 22-28.

34 Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288-296.

35 Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2. С. 91-102.

36 Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування.* 2019. №2. С. 98-105.

37 Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 143-151.

38 Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29.

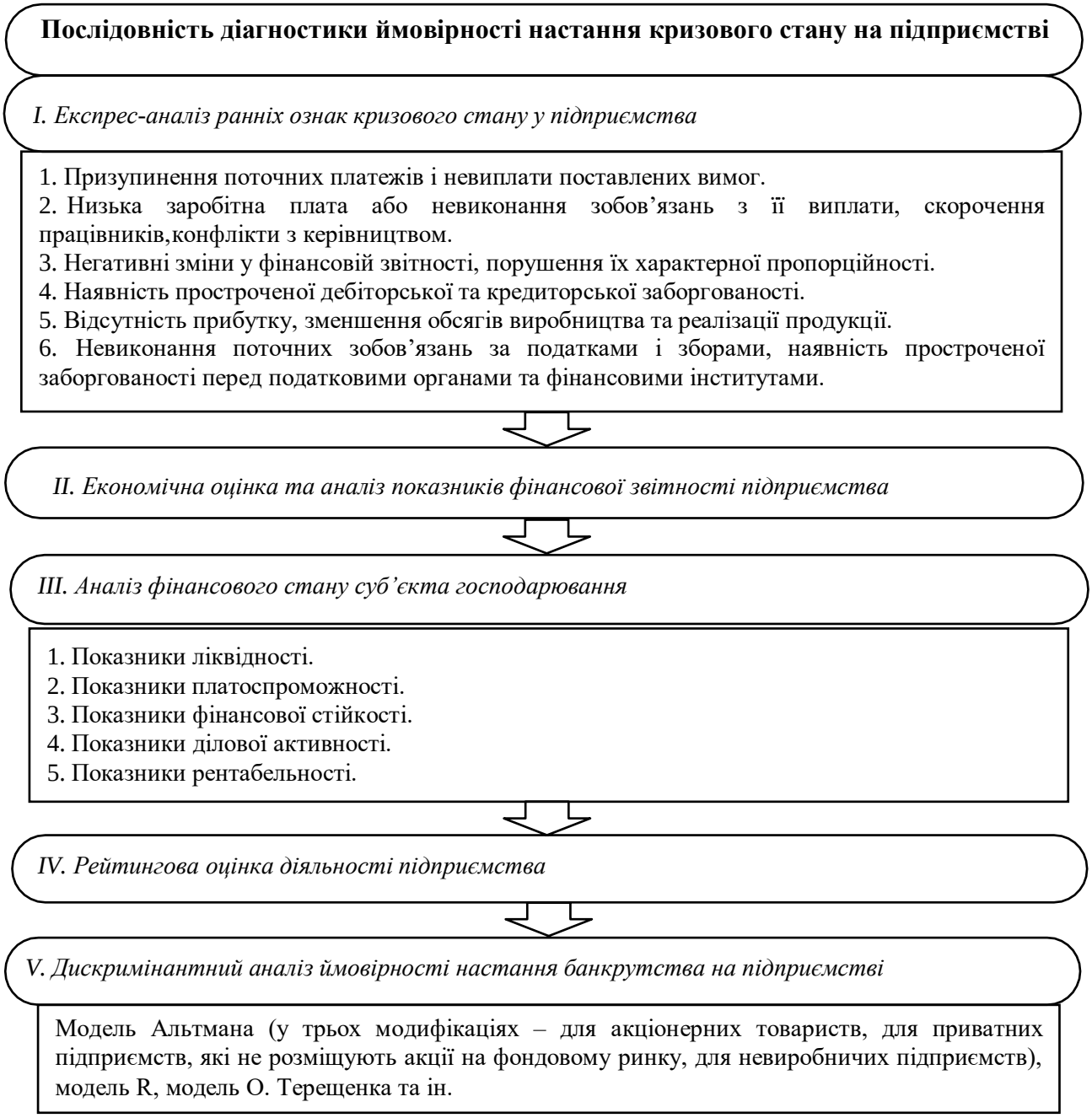
39 Янишин Я. С., Батюк Г. В., Колодій І. В. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36-39.

40 Shin, I., & Park, S. (2017). Integration of enterprise risk management and management control system: based on a case study. *Investment Management and Financial Innovations*, №14(1), PP. 19–26. DOI: 10.21511/imfi.14(1). 2017.02.

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема послідовності здійснення оцінки ймовірності настання кризового стану та банкрутства на підприємстві [34]



Додаток Б

Моделі діагностики ймовірності настання кризового стану та банкрутства підприємства [31; 34]

Модель	Формульне визначення інтегрального показника	Діапазон значень
1	***2***	***3***
Модель Е. Альтмана (для акціонерних товариств)	$Z = 1{,}2x_1 + 1{,}4x_2 + 3{,}3x_3 + 0{,}6x_4 + x_5$, де x_1 = Власний оборотний капітал/Активи; x_2 = Нерозподілений прибуток/Активи; x_3 = фінансовий результат до оподаткування/Активи; x_4 = власний капітал/поточні зобов'язання і забезпечення x_5 = Дохід від продажу/Активи	$Z > 2{,}9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона); $1{,}8 < Z < 2{,}9$ – зона невизначеності («сіра» зона); $Z < 1{,}8$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель Е. Альтмана (для приватних підприємств, які не розміщують акції на фондовому ринку	$Z = 0{,}717x_1 + 0{,}847x_2 + 3{,}107x_3 + 0{,}420x_4 + 0{,}998x_5$, де x_1 = Оборотний капітал/Активи; x_2 = Чистий прибуток/Активи; x_3 = Операційний прибуток/Активи; x_4 = Власний капітал/Зобов'язання x_5 = Дохід від продажу/Активи	$Z > 2{,}9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона); $1{,}23 < Z < 2{,}9$ – зона невизначеності («сіра» зона); $Z < 1{,}23$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель Е. Альтмана (для невиробничих підприємств)	$Z = 6{,}56x_1 + 3{,}26x_2 + 6{,}72x_3 + 1{,}05x_4$, де x_1 = Оборотний капітал/Активи; x_2 = Чистий прибуток/Активи; x_3 = Операційний прибуток/Активи; x_4 = Власний капітал/Зобов'язання	$Z > 2{,}6$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона); $1{,}1 < Z < 2{,}6$ – зона невизначеності («сіра» зона); $Z < 1{,}1$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель R	$R = 8{,}38x_1 + x_2 + 0{,}054x_3 + 0{,}63x_4$, де x_1 = Оборотний капітал/Активи; x_2 = Чистий прибуток/Власний капітал; x_3 = Дохід від продажу/Активи; x_4 = Чистий прибуток/Витрати	$Z < 0$ – висока ймовірність настання банкрутства; $0 < Z < 0{,}18$ – висока ймовірність настання кризового стану; $0{,}18 < Z < 0{,}32$ – середній рівень ризику настання кризового стану; $0{,}32 < Z < 0{,}42$ – ризики відсутні або мінімальні
Модель О. Терещенка	$Z = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6$, де x_1 = Грошовий потік/Зобов'язання; x_2 = Валюта балансу/Зобов'язання; x_3 = Чистий фінансовий результат/Валюта балансу; x_4 = Чистий фінансовий результат/Дохід від продажу; x_5 = Запаси/ Дохід від продажу; x_6 = Дохід від продажу/Власний капітал	$Z > 2$ – ризики настання кризового стану мінімальні або відсутні; $1 < Z < 2$ – середній рівень ризику настання кризового стану; $0 < Z < 1$ – висока ймовірність настання банкрутства
Модель Спрінгейта	$Z = 1{,}03x_1 + 3{,}01x_2 + 0{,}66x_3 + 0{,}4x_4$, де x_1 = Робочий/Активи; x_2 = Фінансовий результат до оподаткування/Активи; x_3 = Валовий прибуток/Поточні зобов'язання; x_4 = Обсяг продажу/Активи	$Z < 0{,}862$ – висока ймовірність настання кризового стану; $Z > 2{,}45$ – мінімальна ймовірність настання кризового стану
Модель Р. Ліса (1972 р.)	$Z = 0{,}063x_1 + 0{,}092x_2 + 0{,}057x_3 + 0{,}001x_4$, де x_1 = Оборотний капітал/Активи; x_2 = Операційний прибуток/Активи; x_3 = Нерозподілений прибуток/Активи; x_4 = Власний капітал/Позичковий капітал	Критичне значення: $Z \leq 0{,}037$

продовж. дод. Б

1	*2*	*3*
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	$Z = 0{,}53x_1 + 0{,}13x_2 + 0{,}18x_3 + 0{,}16x_4$, де x_1 = Фінансовий результат від операційної діяльності/Поточні зобов'язання; x_2 = Оборотні активи/ зобов'язання; x_3 = Короткострокові зобов'язання/Активи; x_4 = Чистий дохід (виручка) від реалізації/ Активи	Z > 0,3 – низька ймовірність настання кризового стану; Z < 0,2 – висока ймовірність настання кризового стану
Метод Credit-men (Ж. Депаляна)	$Z = 25x_1 + 25x_2 + 10x_3 + 20x_4 + 20x_5$, де x_1 = Оборотні активи/Поточні зобов'язання і забезпечення; x_2 = Власний капітал/Зобов'язання; x_3 = Оборотні активи/Активи; x_4 = Чистий дохід (виручка) від реалізації/ Дебіторська заборгованість; x_5 = Дебіторська заборгованість/Зобов'язання	Z < 100 – ймовірність банкрутства дуже велика

Додаток В

Наукові підходи до тлумачення сутності поняття “антикризове управління”

Підходи	Визначення поняття
Структурно-системний	- це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб’єкта господарювання [25];
	- це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення [37];
	- підсистема антикризового управління, яка націлена на запобігання розвитку кризових явищ, оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства та реалізується у сфері кризового менеджменту [26];
Процесний	- процес управління проведенням попередньої діагностики загрози банкрутства і залучення механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризи [28];
	- застосування специфічних методів та прийомів управління, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації кризи [26];
Економічний	- мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення і ліквідації, сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства [39];
Комплексний	- механізм впливу, комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризи на підставі використання системи специфічних методів, принципів та прийомів управління [37];
	- сукупність принципів та методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [32].

Додаток Г

Інструменти кризового управління підприємством

Сфера діяльності підприємства	Інструменти кризового управління
Фінанси	Моніторинг неплатоспроможного підприємства
	Механізми підвищення стабільності підприємства
	Аналіз і реінжиніринг бізнесу
Маркетинг	Маркетингова політика на стадії санації
	Бізнес-планування і бюджетування
	Оптимізація збуту
Організаційна структура	Координація роботи цехів і відділів підприємства
	Визначення інноваційних функціональних обов'язків відділів
	Визначення затрат на збут і логістику
	Механізм імплементації системи управління до ринкових умов
Кадри	Спеціальні методи соціальної категорізації трудових відносин
	Кадрова політика бізнес-процесів кризового підприємства
	Методи мотивації праці
	Директивне управління і формування нової команди
	Отримання якісних компетентностей фахівцями з кризового управління
Виробництво	Жорстке оперативне управління
	Технічна і технологічна політика
	Виробничі антикризові стратегії
	Організаційні важелі бізнес-процесів виробництва
	Механізм підвищення якості продукції

Додаток Д

Ідентифікаційні відмінності між класичним бенчмаркетингом, конкурентним аналізом та антикризовим бенчмаркетингом

Класична методологія бенчмаркетингу	Зміст інструментів конкурентного аналізу	Антикризова методологія бенчмаркетингу
Використання провідних світових практик організації та ведення бізнесу	Аналіз поведінки прямих конкурентів	Фокусування на найефективніших та якісних управлінських рішеннях, які були прийняті менеджментом підприємства у кризових умовах
Тривалий період оптимізації бізнес-процесів підприємства	Швидке і якісне вирішення проблем, що виникають	Пошук, отримання та Застосування унікальних Оновлених способів вирішення завдань у сфері антикризового управління
Партнерство з різними підприємствами для отримання інформації	Співпраця відсутня, а у ряді випадків можливе промислове шпигунство	Організація співробітництва з підприємствами для отримання/обміну важливої інформації
Придбання різних конкурентних переваг	Маркетинговий інструмент для аналізу поточної діяльності конкурентів	Дозволяє запобігти можливій кризі та вийти зі складної ситуації

Додаток Е

Сучасні функції антикризового управління підприємством

№ з/п	Сутність функції	Значення функції
1	Діагностична функція	Аналіз поточного стану підприємства для виявлення слабких місць, ризиків та потенційних кризових загроз. Вона передбачає моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для своєчасного реагування на можливі зміни.
2	Прогностична функція	Оцінка можливості виникнення кризових ситуацій на основі аналізу тенденцій і сценаріїв розвитку ринку, а також передбачення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство
3	Запобіжна функція	Розробка заходів для мінімізації ризиків і запобігання кризам, включаючи створення стратегій, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.
4	Планова функція	Включає розробку антикризових планів і стратегій дій, що забезпечують стабільність підприємства в умовах кризи. Це передбачає створення детальних планів виходу з кризових ситуацій.
5	Організаційна функція	Впровадження планів та заходів для подолання кризових явищ. Це охоплює координацію дій працівників, структурування робочих процесів і адаптацію ресурсів до змінених умов.
6	Контрольна функція	Постійний контроль за реалізацією антикризових заходів, моніторинг ефективності дій та своєчасне коригування стратегій у відповідь на нові виклики.
7	Мобілізаційна функція	Швидка мобілізація ресурсів підприємства для реагування на кризу, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси
8	Регулююча функція	Забезпечення гнучкості управління, адаптації стратегій та оперативного коригування дій в умовах мінливого середовища під час кризи.