

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Ніна МАЙОР

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЙОР НІНІ ВАСИЛІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегії антикризового управління в агробізнесі»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління в підприємстві

2. Діагностика сучасного рівня організації антикризового управління в СПП «Чумаки»

3. Удосконалення стратегії антикризового управління в СПП «Чумаки».

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Етапи антикризового управління

2. Результативні показники діяльності СПП «Чумаки»

3. Програма антикризового регулювання на СПП «Чумаки»

4. Механізм антикризового фінансового управління в СПП «Чумаки»

5. Внутрішні механізми фінансової стабілізації СПП «Чумаки»

6. Мотиваційна модель антикризового менеджменту персоналу СПП «Чумаки»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ніна МАЙОР

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та характеристика антикризового управління	6
1.2. Особливості формування антикризового управління в умовах війни в Україні	12
1.3. Методичні аспекти антикризової діагностики в системі менеджменту підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СПП «ЧУМАКИ»	27
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності СПП «Чумаки»	27
2.2. Організація процесу антикризового управління на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СПП «ЧУМАКИ»	40
3.1. Впровадження антикризового планування на підприємстві	40
3.2. Розробка мотиваційної моделі антикризового управління персоналом	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Виникнення в Україні політичної та економічної кризи, спричиненої вторгненням Збройних сил російської федерації в Україну, вимагає підвищеної уваги до побудови ефективних механізмів забезпечення реалізації кризового реагування бізнесу. Функціональна стійкість і конкурентоспроможність останнього. Невизначеність у зовнішньому та внутрішньому середовищі, наявність значних ризиків для господарської діяльності, відсутність знань у сфері правового захисту з огляду на виникнення форс-мажорних ситуацій, несвоєчасне реагування на ознаки кризи можуть призвести до стагнації та банкрутства підприємства. компаній.

Слід зазначити, що антикризове управління ґрунтується не тільки на загальних закономірностях процесу управління, а й на деталях, пов'язаних із здійсненням процедур антикризового управління. Більшість наукових джерел розглядають кризове управління як засіб реагування та запобігання.

Незважаючи на відмінності механізмів антикризового управління, варто виділити цільовий превентивний контроль і реактивний (посилений) контроль. Основна мета реактивного менеджменту – вихід підприємства з кризової ситуації.

У таких умовах діяльність механізмів управління спрямована на виявлення наслідків кризового явища на місцях та визначення механізмів і методів подолання кризи. Ці механізми, перш за все, спрямовані на забезпечення фінансового контролю та аудиту бізнес-процесів, а їх основна мета – порятунок компаній із кризових ситуацій. Засоби та методи превентивного управління відрізняються від традиційного антикризового управління і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємств, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль відхилень від фактичних значень.

Дослідженню питань формування та удосконалення стратегії антикризового управління розкривають у своїх роботах такі науковці як: Бикова А.Л., Борзенко В.І.,

Ватченко Б.С., Гавриленко Т.В., Данилків Х.П., Дятлова В.В., Капінос Н.О., Ковшун Н.Е., Кущик А.П., Марченко О.С., Матукова Г.І., Михайлова Є.В., Мулик Т. О., Погребняк А.Т., Скібіцький О. М., Стоноженко Р.В., Шаранов Р.С.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних засад формування антикризового управління та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії антикризового управління в агробізнесі.

Відповідно, завданнями кваліфікаційної роботи бакалавра є:

- визначити сутність антикризового управління;
- дослідити особливості формування антикризового управління в умовах війни в Україні;
- визначити методичні аспекти антикризової діагностики в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати діяльність СПП «Чумаки»;
- дослідити організація процесу антикризового управління на підприємстві;
- визначити етапи антикризового планування на підприємстві;
- розробити мотиваційну модель антикризового управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є організація антикризового управління в агробізнесі.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес удосконалення стратегії антикризового управління в агробізнесі.

Методи дослідження: абсолютні та відносні показники, порівняння, структури, групування, графічне та табличне подання інформації.

Інформаційною базою дослідження є бухгалтерська та статистична звітність підприємства, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурси за темою дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та характеристика антикризового управління

Враховуючи те, що в умовах збройної агресії на території України існують серйозні ризики для підприємницької діяльності, невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, економічної активності тощо, ще більше зусиль докладається для створення ефективного механізму реалізації кризи. Рекомендується створювати обережно. Компанії забезпечують стабільність роботи та конкурентоспроможність продукції та самого підприємства. Відомо, що на діяльність підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. Тому своєчасне впровадження антикризових заходів щодо попередження та обмеження негативного впливу кризових явищ допоможе підприємствам зберегти економічну стабільність і прогресивний розвиток у нинішній ситуації.

На нашу думку, систему антикризового управління слід розглядати з поетапної та постійної перспективи, спочатку починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для прогнозування розвитку кризи, а потім своєчасно впроваджуючи систему превентивних заходів. Тому цей процес слід розділити на етапи, які включають аналіз, прогнозування, виявлення кризи та відповідну підготовку до вжиття відповідних заходів адміністративним апаратом компанії.

Загалом система антикризового управління має бути спрямована на стабілізацію діяльності підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Ця система в першу чергу призначена для ефективного використання внутрішніх ресурсів суб'єктів господарювання. Воно має бути комплексним, охоплювати не лише механізми відновлення компанії після фінансових криз, а й усі інші питання, які допомагають забезпечити збалансованість

та операційну ефективність компанії.

Визначимо перелік завдань антикризового управління компанією.

1. Утримувати ринкові позиції, отримувати більш якісні показники конкурентоспроможності продукції та використовувати існуючі конкурентні переваги для обґрунтування доцільності виходу на нові сегменти ринку. Формулювання загальної стратегії компанії шляхом використання зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін.

2. Своєчасно проводити координаційні заходи для уникнення розбіжностей між стратегічним баченням та формуванням та виконанням оперативних планів на рівні структурних підрозділів компанії.

3. Проводити аналіз фінансово-економічних показників з використанням простих діагностичних методик для оцінки ризику погіршення фінансового стану, що може призвести до фінансової кризи.

4. Розробка та впровадження системи внутрішнього обліку та моніторингу для оперативного виявлення явищ, факторів, які можуть спричинити кризову ситуацію, або факторів, які можуть бути причиною локальної кризи.

5. Впровадження заходів реагування на кризу для бізнес-операцій та організаційних інновацій для уникнення кризових ситуацій.

6. Визначити ймовірність банкрутства за допомогою сучасного методичного інструментарію, що враховує динаміку зовнішнього середовища.

7. Розробити та реалізувати заходи щодо запобігання банкрутства організації та знайти шляхи використання наявних ресурсів для стабілізації ситуації на підприємстві.

8. Встановити комплекс заходів щодо відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, мінімізації шкідливих наслідків кризи та забезпечення адаптації підприємства до нової ситуації.

Таким чином, ми дійшли висновку, що впровадження системи антикризового управління на підприємстві включає наступні елементи: розробку заходів,

спрямованих на швидке подолання виниклої кризи та запобігання переходу локальної кризи в загальну; відновлення платоспроможності, уникнення банкрутства та ведення процедур банкрутства за потреби.

Отже, підхід до антикризового управління в компанії складається з наступних кроків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи антикризового управління

По-перше, необхідно визначити основну мету антикризового менеджменту. Це включає: стабілізацію фінансів компанії; запобігання банкрутству компаній і видалення їх із загрозливих країн; вживання антикризових заходів; швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Проблема лідерських рішень в антикризовому управлінні пов'язана з тим, що рішення щодо попередження криз необхідно приймати на ранній стадії.

Системи антикризового управління економічною діяльністю мають декілька особливостей. До цих особливостей відноситься необхідність застосування спеціальних процедур і методів управління бізнесом у разі економічної кризи, оскільки чітко організована система антикризового управління на підприємстві пригнічує прояв негативних ефектів, зумовлених наслідками економічної кризи, які існують. Тому одним із пріоритетів антикризового менеджера є своєчасне прогнозування настання кризи та вжиття стійких заходів впливу на «господарську» ситуацію.

Сучасні системи антикризового менеджменту вимагають використання суб'єктами господарювання сучасних та інноваційних методів антикризового менеджменту для прийняття рішень в обмежений час для стабілізації діяльності бізнесу в кризових ситуаціях. Застосування цих методів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, а шляхом прогнозування виникнення кризових явищ і своєчасної діагностики економічного стану підприємства можна запобігти майбутнім збиткам. Тому антикризове управління зазвичай поділяють на реактивне управління та превентивне (попереджувальне) управління.

При реактивному антикризовому управлінні управлінська діяльність спрямована на усунення наслідків кризи та визначення процедур, які допоможуть підприємству вийти з кризової ситуації. Більшість із них є інструментами покращення корпоративних фінансів, сприяють відновленню фінансового стану, ліквідності та платоспроможності компанії. Ці інструменти використовуються для прийняття тактичних управлінських рішень і, як правило, включають контроль,

аутсорсинг, бенчмаркінг, скорочення, аудит бізнес-процесів тощо. Виконання завдань реактивного управління кризою часто є завданням, яке вимагає прийняття рішень у ситуаціях з обмеженим часом і ресурсами та численні критерії, які вимагають високого рівня відданості від особи, яка приймає рішення. Головна мета реактивного менеджменту – вихід підприємства з кризової ситуації.

Проте метою превентивного антикризового менеджменту є прогнозування можливих кризових явищ і розробка заходів щодо їх уникнення. Тому превентивне антикризове управління слід розглядати як підсистему оперативного антикризового управління, в якій бізнес-рішення формулюються та реалізуються на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це плановий метод, спрямований на створення відповідних умов для адекватного реагування на загрози та підтримання стабільної роботи та розвитку компанії [27].

У системі антикризового управління необхідно акцентувати увагу на превентивних заходах щодо запобігання виникненню кризових явищ. Реалізація низки заходів з підготовки до кризи або передкризової підготовки зменшить ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутств і підвищить ефективність вашої компанії.

Внаслідок початку політичної та економічної кризи в Україні компанії все частіше стикаються з впливом форс-мажорних обставин на свою господарську діяльність, що призводить до невиконання або невиконання договірних зобов'язань. Такі фактори впливають на платоспроможність підприємства та мають негативні наслідки для підприємства. Господарське право передбачає норми, що регулюють звільнення боржника від відповідальності за санкціями, передбаченими договором, у разі настання обставин непереборної сили. Це не означає, що суд звільняє від зобов'язань за договором, а скоріше це санкція, яку можна розділити на штрафи, конфіскацію та компенсацію, і функціонує як механізм заохочення сторін до належного виконання своїх договірних зобов'язань.

Статтею 218 Господарського кодексу України встановлено, що «учасники господарських відносин несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання господарських зобов'язань або порушення правил здійснення господарської діяльності», якщо особа не доведе, що вона виконала все встановлене законом. Вказані заходи є контрольними для запобігання економічним злочинам. Якщо інше не встановлено законом або договором, суб'єкт господарювання звільняється від фінансової та юридичної відповідальності за порушення господарського зобов'язання, якщо не доведе, що порушення зобов'язання перешкоджає належному виконанню зобов'язання. форс-мажор, тобто нестандартна і неминуча за даних умов господарської діяльності ситуація.

Важливою підставою для вирішення цього питання в частині списання штрафів, які боржники сплачують кредиторам, є те, що 28 лютого 2022 року Президент Торгово-промислової палати України опублікував загальний офіційний лист. Президент Торгово-промислової палати України (далі – ТПП України) чітко зазначає: «Торгово-промислова палата України (далі – ТПП України) цим визнає ситуацію непереборної сили (форс-мажорну ситуацію), тобто військову агресію Російської Федерації проти України з 5:30 24 лютого 2022 року.

Звідси впливає специфіка нормативних актів щодо застосування техніки. Торгово-промислова палата України вирішила спростити процедуру визнання обставин непереборної сили (форс-мажорних ситуацій). Це дозволить компаніям ефективно та швидко забезпечити захист своїх прав у разі виникнення кризових явищ, спричинених форс-мажорними ситуаціями, пов'язаними з військовими діями на території України.

Підсумовуючи сказане досі, налагоджена система ефективного антикризового менеджменту є дієвим механізмом виведення компанії із стагнації, виявлення та запобігання кризовим явищам, забезпечення безперебійної роботи бізнесу. Функціонування бізнесу під час кризових факторів.

1.2. Особливості формування антикризового управління в умовах війни в Україні

Масштабне вторгнення російських військових в Україну призвело до значних змін у політичній та економічній сферах нашої країни. Ці зміни суттєво вплинули на діяльність бізнесу та створили загрози як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. З практичної точки зору, основна причина слабкої розробки антикризового менеджменту полягає саме у відсутності алгоритму. Іншою проблемою неефективного антикризового менеджменту в компаніях є відсутність постійного впровадження, а в деяких місцях впровадження антикризового менеджменту є лише тимчасовим або несвоєчасним.

Виникнення кризового явища в організації управління або настання форс-мажорної події, що має істотний вплив на характер діяльності підприємства. Оскільки діяльність підприємств базується на реалізації правових норм у сфері підприємництва, велику увагу слід приділяти не лише діяльності механізмів управління підприємствами, а й сфері правового забезпечення діяльності підприємств.

Перехід до військового способу життя означає, що інститути, явища, системи та механізми змінюються та адаптуються під час війни. Наприклад, системи реагування на катастрофи починають працювати в посиленому режимі очікування або аварійному режимі. Прикладом тому є розширення місцевої автономії в умовах воєнного стану. Не став винятком і антикризовий механізм підприємства, в ході війни в його функціонуванні відбулися зміни та особливості.

Виробнича криза, викликана війною – це не традиційна криза, з якою часто стикаються компанії, а довгострокова «хронічна» криза. Війна – це об'єктивний фактор, наслідки якого в діловому житті абсолютно непереборні. Війна як корпоративна криза призводить не тільки до економічних втрат, а й до небезпеки для життя працівників і майна. З огляду на це доцільно вживати такий термін, як «воєнна

криза».

Ці відмінності пов'язані з інтенсивністю та тривалістю воєн, які вимагають від компаній виходу за межі традиційного антикризового менеджменту. Механізми антикризового управління мають вирішувати ці виклики та сприяти координації діяльності компанії у воєнний час.

Основна мета механізму корпоративного кризового менеджменту військового часу – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків війни для компанії.

Водночас спостерігається суттєва нестача часу реагування та обмежені терміни подолання кризи, а основним завданням антикризового менеджменту у воєнний час є прийняття швидких та малоризикових рішень для досягнення бажаного результату. Це вимагає мінімальних додаткових зусиль і мінімальних негативних побічних ефектів. На початку війни одним із таких бажаних результатів є забезпечення безперебійної роботи та виживання підприємств. Однак у міру розвитку війни стає проблемою адаптація та адаптація господарської діяльності, яка здійснюється в умовах воєнного часу.

Важливим принципом управління кризами, особливо у воєнних ситуаціях, є принцип терміновості реагування. Однак із збільшенням масштабів діяльності компанії втрачають гнучкість через бюрократичні процедури, такі як погодження, правила та політика, які сповільнюють прийняття рішень. На війні кожне рішення має бути зваженим, особливо на початковій фазі шоку. Ситуація змінюється щодня, тому реагувати потрібно дуже швидко. У таких випадках несвоєчасна відповідь може завдати значної шкоди компанії. Таким чином, щоб прискорити прийняття рішень у реагуванні на кризові ситуації у воєнних ситуаціях, нижчі рівні управління діють без обмеження на затвердження рішень, що дозволяє приймати рішення без схвалення вищого керівництва, або децентралізація, коли рішення приймаються як зверху вниз, так і наказуються швидко вирішити місцеві проблеми.

Аналіз поточної ситуації, фінансової стійкості та динаміки розвитку компаній

у воєнному стані здійснюється з використанням інструментів діагностики для попередження кризових ситуацій. Оскільки війна є перманентною кризою, яка вже активно розвивається, то основною метою і завданням діагностики є оцінка поточного стану компанії, виявлення причин відхилень і прогнозування нових і розпізнавання подальших криз з метою запобігання їх появи. Рекомендується диференціювати діагностику в умовах воєнного стану залежно від масштабів діяльності суб'єктів господарювання [4].

1. Мікропідприємцям рекомендується аналізувати темпи зростання доходів, рентабельність продажів, точку беззбитковості та наявність оборотних коштів на продукт.

2. Для малих і середніх підприємств використовуються ті ж показники, що і для мікропідприємств, доповнені такими показниками: коефіцієнт поточної ліквідності, вага дебіторської заборгованості в оборотних активах.

3. Для середніх компаній: комплексний аналіз фінансово-економічної ситуації з використанням показників аналізу стану нерухомості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості. Крім аналізу фінансових умов і результатів, необхідно також перевірити виробництво, реалізацію продукції, забезпечення ресурсами та умови беззбитковості.

4. Для великих компаній: комплексний аналіз фінансово-економічної ситуації, доповнений моделями оцінки ймовірності банкрутства, зокрема авторською логіст-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

У воєнний час умови часто змінюються, тому необхідно якомога частіше проводити діагностику підприємства. Найефективнішим методом є створення системи постійного моніторингу діяльності компанії. Чим частіше проводиться діагностика, тим більша ймовірність того, що проблему вдасться своєчасно виявити та усунути. Однак у ситуаціях воєнної кризи це може мати серйозні наслідки.

Після діагностики та виявлення прогалин у діяльності доцільно розробити програми та стратегії реагування на кризу. У війнах і ситуаціях високої

невизначеності це може бути складно, тому компанії повинні використовувати екстрене кризове управління (від латинського «urentens», «постійне управління надзвичайними ситуаціями») на початковій фазі війни, у «шоковому періоді». Якщо антикризові заходи швидко застосовуються до виявлених проблем без розробки програм і стратегій, після адаптації та коригування функцій підприємства у воєнному стані можуть бути застосовані різні стратегії управління кризою, такі як оборонна, стабілізаційна та кризова стратегії, виживання, зниження витрат, маркетинг, фінансові стратегії тощо.

Серед методів управління кризовими ситуаціями на війні поряд з оперативними методами (діагностика, спостереження і контроль) найбільш ефективними є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, спрямованих на швидке поліпшення фінансово-економічних показників підприємства, він більш ефективний в ситуаціях високої невизначеності. До них належать скорочення, аутсорсинг, нормалізація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [3].

Скорочення є одним із поширених методів реагування на кризу, особливо у воєнний час, і стосується зменшення розміру підприємств, виробничих потужностей і персоналу з метою покращення рівня функціонування компанії та зниження витрат і собівартості продукції. Скорочення діяльності компанії є неприємним кроком, але в таких ситуаціях, як скорочення поставок, перенесення виробництва, зміна ланцюга постачання тощо, це може допомогти зберегти темпи роботи та попередні ресурси та покращити бізнес-операції на ринку. Можливо, це єдиний спосіб рухатися далі. Скорочення передбачає зменшення кількості співробітників в організації для зменшення бюджетних витрат, щоб співробітників можна було замінити за допомогою нових технологій, систем автоматизації та аутсорсингу.

Аутсорсинг звільняє компанії від процесів, які не приносять прямого доходу, але потребують часу та людських ресурсів. Зазвичай він включає такі функції, як бухгалтерія, транспортні послуги, юридичні та фінансові функції. У більшості

випадків це аутсорсинг. У воєнний час аутсорсинг стає важливим інструментом утримання компанії. По-перше, багато компаній були змушені скоротити діяльність і кількість співробітників. Аутсорсинг допомагає забезпечити безперебійність операцій, навіть якщо ви втратите співробітника, відповідального за певний бізнес-процес. По-друге, вартість послуг аутсорсингу така ж, як і робота штатних співробітників, але перевага аутсорсингу полягає в тому, що компанія несе вартість необхідної на той момент роботи. Це означає, що працівники, які працюють повний робочий день, повинні отримувати зарплату щомісяця, що може бути важко, якщо рівень їх активності зменшився через війну, але аутсорсинг усуває цю потребу, і вони отримують гроші. Аутсорсинг доцільно застосовувати для виконання конкретної роботи. Також відсутні витрати на відпустку, хворобу, організацію роботи тощо. З іншого боку, в умовах воєнного стану не завжди має сенс покладатися на зовнішніх акторів. Подальші збитки можуть виникнути через зниження швидкості реагування в разі форс-мажорних обставин або закриття компаній-партнерів. Тому деякі компанії намагаються стати більш незалежними, зменшивши свою залежність від зовнішніх компаній.

Нормалізація – це впровадження сучасних підходів до управління бізнесом. Прикладами цього є впровадження таких систем, як загальне управління якістю, збалансовані системи показників і планування виробничих ресурсів. Під час війни регулярне регулювання прискорює та покращує корпоративне управління, дозволяючи спрямовувати ресурси на більш стабільний розвиток.

Бенчмаркінг – це метод, спрямований на порівняння компанії з іншими, більш ефективними компаніями з метою підвищення комерційної ефективності. У воєнний час цей метод може бути використаний для перейняття досвіду інших компаній щодо адаптації та роботи у воєнних умовах. У воєнному стані бенчмаркінг дозволяє аналізувати такі фактори, як продукти та послуги компанії, ціни, організаційну частину робочого процесу та унікальність компанії. Компанія здатна поєднувати різні програми розвитку та стратегії, перевірені в умовах війни, для

досягнення максимальної ефективності. Однак важливо розуміти, що бенчмаркінг не забезпечує миттєвих рішень бізнес-проблем.

Метою модернізації є вдосконалення систем і процесів. Модернізація підприємства включає модернізацію обладнання, впровадження нових продуктів, модернізацію відділів продажів і маркетингу, вдосконалення систем управління. Важливість цього методу у воєнний час полягає в тому, що модернізація підвищує конкурентоспроможність підприємства, продуктивність праці та перехідність до нових бізнес-систем і методів. Однак у сучасному військовому контексті модернізація може бути ускладнена потребою в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Диверсифікація шляхом розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки та галузі може забезпечити збільшення продажів і збільшення прибутків для компаній, що є важливим під час війни. Диверсифікація може забезпечити компанії точки зростання, якщо її основний напрямок діяльності стає неактуальним і неприбутковим. У воєнний час компанії можуть розширити асортимент продукції, продаючи актуальні товари. Однак цей метод також вимагає використання великих фінансових ресурсів, що може призвести до проблем під час війни.

Бажання зберегти або розширити свій бізнес можна реалізувати шляхом реорганізації бізнесу. Це може включати злиття, поглинання, поглинання, продаж, поділ або перетворення. На нашу думку, злиття є найефективнішим рішенням. Партнерство з іншими компаніями пропонує багато переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, вихід на нові ринки та збільшення прибутку. В умовах воєнного стану злиття компаній сприятиме виживанню компаній та підвищенню економічної ефективності господарської діяльності обох компаній. До недоліків можна віднести складність інтеграції, фінансові витрати, невідповідність внутрішньої політики та інші проблеми всередині компанії.

Реінжиніринг зосереджений на фундаментальному редизайні бізнес-процесів

для підвищення якості роботи системи. За допомогою реінжинірингу компанія може збільшити свою ефективність у десятки разів і досягти важливих «проривів», тим самим зміцнивши свої позиції на ринку, конкурентоспроможність і прибутковість. На відміну від оптимізації процесів, яка є локальною зміною, реінжиніринг – це глобальна реструктуризація компанії та повна перебудова її діяльності. До цього методу слід підходити з обережністю, оскільки не всі компанії потребують серйозної реструктуризації, а процес пов'язаний з багатьма ризиками. Якщо компанія знаходиться на межі банкрутства, втратила конкурентоспроможність через застарілу бізнес-модель або перебуває у серйозній кризі, особливо через війну, і потребує перезапуску всіх процесів, щоб вижити, рекомендується інжиніринг. Однак цей метод дорогий, потребує значних ресурсів і залучення сторонніх консультантів, займає багато часу.

Коли методи антикризового управління призводять до глобальних і складних змін в організації, антикризове планування стає більш конкретним і локальним. Звичайні кризові заходи під час війни включали заморожування роботи в певних областях, закриття проектів, відхилення планів розвитку та відправлення працівників у неоплачувану відпустку. Доцільно адаптувати роботу підприємства до умов воєнного часу, спілкуючись зі своїми співробітниками, перепрофілюючи своїх співробітників, інтенсивніше співпрацюючи з клієнтами, переходячи на найбільш затребувані продукти, виходячи на міжнародні ринки, оцифровуючи свою компанію тощо.

На цьому тлі доцільно розділити антикризове управління кризою під час війни на кілька стадій залежно від етапу війни. Кожен етап має свою специфіку використання антикризового менеджменту.

Перша фаза (початок війни) є шоковою, а головним завданням антикризового менеджменту є визначення функціональності підприємства. Чи зможе компанія продовжувати працювати так, як це було до початку війни? Чи потрібен переїзд у безпечнішу зону? Кризові заходи включають спілкування з персоналом, закриття

відділів і допоміжних виробництв, використання програм релокації, коли компанія знаходиться на передовій.

Другий етап – адаптація до війни – це етап переходу від стану шоку до стану функціонування в умовах війни. Завдання на цьому етапі полягає в тому, щоб адаптувати діяльність компанії до військової ситуації. Діагностика буде важливою для виявлення операційних проблем під час війни. Заходи протидії кризі на цьому етапі включають розбудову каналів продажів і логістики, запровадження цифровізації для віддаленої роботи, поглиблення співпраці з клієнтами та переорієнтацію на нові продукти. На даний момент у компаній вже повинні бути розроблені довгострокові плани і стратегії військових операцій.

Третій етап відбувається під час війни. Після подолання шокової фази та адаптації до умов війни настає найтриваліша фаза. У цей період основним завданням антикризового управління є забезпечення досягнення довоєнного рівня діяльності та запобігання виникненню нових кризових явищ. Це означає, що підприємство повністю працездатне у воєнний час. Подібно до звичайних механізмів антикризового управління, діагностика повинна функціонувати постійно, щоб виявити відхилення в подіях компанії. Кризові заходи можуть включати відкриття нових ринків, підвищення платіжної дисципліни, оптимізацію витрат і підвищення ефективності маркетингу.

Четверта і остання фаза – це післявоєнний період, який настає після закінчення війни. Основним завданням антикризового менеджменту в цей період є мінімізація негативного економічного та соціального впливу війни на підприємницьку діяльність та запобігання виникненню нових кризових явищ. Завданням діагностики є постійний моніторинг, виявлення відхилень у діяльності підприємства та оцінка розміру втрат, пов'язаних з війною.

Отже, ефективність антикризового управління у воєнний час полягає в наступному:

1. Досягнення змін основних показників фінансово-господарської діяльності

підприємств на етапі антикризового управління (порівняно з початком війни чи впровадженям антикризових заходів).

2. Швидкість, з якою досягається позитивна зміна за одиницю часу.
3. Швидкість прийняття управлінського рішення.
4. Стабілізація діяльності компанії.
5. Швидкість адаптації підприємства до війни.
6. Економічна ефективність при досягненні хороших результатів.
7. Виживання компанії (якщо на початок війни підприємство буде наближене до лінії фронту).

Отже, у воєнно-кризових ситуаціях головним завданням кожного підприємства є забезпечення безперервної роботи підприємств та забезпечення сталого економічного розвитку. Ефективним способом досягнення такого результату є впровадження загальновиробничого механізму антикризового управління. Враховуючи те, що воєнні кризи відрізняються від традиційних криз, основні елементи механізму антикризового управління підприємствами також мають специфіку функцій воєнного часу. Він включає цілі, основні завдання, принципи, діагностику, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Важливу роль відіграють тактичні прийоми швидкого поліпшення фінансово-економічних показників підприємства. Найпоширенішими з них є скорочення, аутсорсинг і нормалізація. Механізми антикризового управління підприємствами у воєнний час сприятимуть адаптації підприємств до воєнних ситуацій та формуванню системи виявлення та попередження нових локальних кризових явищ. Майбутнє виживання не лише компаній, а й усієї економіки залежить від того, наскільки швидко компанії зможуть реагувати та адаптуватися до сучасних викликів.

1.3. Методичні аспекти антикризової діагностики в системі менеджменту підприємства

Важливим елементом запобігання неплатоспроможності є своєчасне розпізнавання кризових явищ або можливості виникнення кризи. З огляду на це антикризове управління має відбуватися за такими етапами: діагностика кризи за допомогою відповідних методів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств (коефіцієнти, індекси тощо); розробка концептуальних засад подолання кризових ситуацій (локальних криз); розробка та реалізація заходів щодо подолання кризової ситуації, здійснення заходів щодо поточного та остаточного управління антикризовими заходами в рамках програми запобігання кризовій ситуації; визначення впливу кризових ситуацій на функціонування факторів внутрішнього середовища підприємств. Для подальшої реалізації стратегічних цілей і завдань співробітники компанії використовують технології, наявні в існуючій організаційній структурі управління. Як показала практика, організаційні зміни як передумова подолання кризових ситуацій в умовах сучасної економічної діяльності дійсно приносять однозначно позитивні результати. Тому одним із пунктів програми кризової готовності є організаційна реструктуризація як елемент адаптивного управління, що вимагає розуміння доцільності цих змін та забезпечення підтримки з боку керівництва компанії.

Для побудови системи антикризового управління на мікрорівні та підвищення її ефективності необхідно провести аналіз фінансової діяльності підприємств, прогнозних показників організаційного та соціального розвитку, оцінку тенденцій розвитку підприємств, трудових ресурсів та технічних засобів, технології управління, які компанії можуть використовувати у своїй реальній діяльності при розробці продуктів і послуг та їх впровадження в ринкове середовище. З огляду на загальні тенденції розвитку економіки, актуальні на даний момент, особливого значення набувають чинники, що визначають можливість впровадження інновацій в

процес управління, залучення всіх видів ресурсів і оцінку потенціалу компанії.

Одним із факторів, що визначають майбутню ефективність системи антикризового управління в організації, є постійний моніторинг показників фінансового стану, що відображається в системі швидкої діагностики кризових ситуацій. Методологічні інструменти, розроблені для раннього запобігання неплатоспроможності, зосереджені насамперед на методах економічного аналізу. Водночас це науково-дослідний процес, який об'єктивно просуває процедури оцінки та аналізу отриманих результатів, прогнозування майбутнього та прийняття відповідних бізнес-рішень в обмежених умовах і вимагає залучення кваліфікованих спеціалістів.

Немає сумнівів і визнається всіма дослідниками, що аналітичні (діагностичні) дослідження на підприємствах необхідні для виявлення проблемних функціональних проблем і розробки шляхів покращення ситуації. Проте, як показує аналіз окремих публікацій, зміст діагностичного процесу, перелік об'єктів дослідження та вимоги до узагальнення отриманих результатів ще знаходяться на стадії формування та не мають чіткого трактування окремими експертами.

Економічна діагностика включає вивчення минулого та теперішнього стану підприємства, очікуваного виникнення певних ситуацій, а також ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Крім того, інформація, отримана в процесі діагностики, має практичне значення. Після отримання результатів керівництво компанії може використовувати дані для обґрунтування відповідних рішень, впровадження змін у системах управління, покращення фінансового стану, підвищення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності компанії.

У сучасних умовах неможливо створити єдину модель економічної діагностики, яка б дозволила підприємствам формувати відповідні стратегічні плани розвитку. Тому вирішення цієї проблеми полягає у функціональних особливостях кожного підприємства. Разом з тим, для забезпечення ефективності діяльності існує

також необхідність проведення економічної діагностики за актуальними сучасними методичними підходами.

Без економічної діагностики неможливі планування, прогнозування, бюджетування та ефективний розподіл фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану компанії повинна включати такі ключові аспекти:

1. Оцінка фінансових потреб підприємства.
2. Виявлення джерел капіталу та додатково залучених коштів (позики), пошук нерозподіленого прибутку, випуск акцій, додаткових облігацій.
3. Виявлення резервів поліпшення матеріального становища.
4. Своєчасно вживати заходів щодо підвищення платоспроможності підприємств.
5. Надати надійний план фінансового оздоровлення підприємства [15].

Економічна діагностика полягає у дослідженні відхилень умов діяльності підприємства від бажаного функціонування та формуванні управлінських рішень щодо покращення умов. Це вимагає визначення типових характеристик, наукових пояснень і класифікацій для розпізнавання різних бізнес-ситуацій. За результатами оцінки можна зробити висновки про напрями подальших досліджень корпоративної діяльності [1].

Основною метою економічної діагностики є діагностика підприємства, тобто опис стану підприємства (відхилення від певного рівня, вимог, норм, стандартів або порівняльних стандартів) на момент проведення цього дослідження.

Необхідною ознакою економічної діагностики підприємства є те, що основна увага приділяється таким моментам:

- 1) Оцінка здоров'я компанії за певний період часу.
- 2) Виявлення дисфункцій, дисбалансів, «вузьких місць» та інших недоліків у бізнес-операціях.
- 3) Використання неповної інформації про предмет дослідження.
- 4) Використання обмеженого набору аналітичних показників.

- 5) Вивчення взаємозв'язку процесів і явищ.
- 6) Результати діагностики (однозначно визначає стан об'єкта діагностики).
- 7) Діагностичні результати мають пріоритет над рішеннями [9].

Основною метою діагностики ознак кризового стану підприємства є первинна обробка для підготовки інформації для аналізу та реалізації відповідних рішень, пов'язаних з управлінням підприємством, у тому числі з управлінням ризиками життєвого циклу підприємства. Результати економічної діагностики ґрунтуються на аналізі поточної діяльності підприємства, попередній попереджувальній інформації та перспективному аналізі результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програми та стратегії підприємства.

При проведенні діагностики ми враховуємо вимірювання якості виробництва, реструктуризацію та техніко-технічне оновлення виробничих підрозділів, маркетингові стратегії, особливості галузі, розробку та реалізацію стратегічних та операційних планів, цільових програм тощо. Систематична діагностика фінансового становища повинна базуватися на фактичних даних, використовувати нормативно-правове та наукове забезпечення, ІТ підтримку діагностики, проектування та використання індикаторів, технології обробки інформації.

При діагностиці кризового стану підприємства розрізняють системи експрес-діагностики та системи базової діагностики.

Експрес-діагностика оцінює економічний потенціал компанії та її фінансово-господарську діяльність за певний проміжок часу та враховує ретроспективні фактори, щоб вказати на відносний стан компанії. Метою використання експрес-діагностики є надання компаніям конкретних рекомендацій щодо вирішення виявлених операційних проблем, використовуючи наявні можливості та наявні активи досліджуваних підприємств.

Такі показники, як поточний рівень дефіциту готівки, різниця у фінансовій заборгованості, процентні ставки, економічна норма прибутку та коефіцієнт оборотності готівки, необхідно розраховувати в рамках базової діагностики та

швидкої діагностики. Запропоновані показники для оперативної діагностики ефективності господарської діяльності підприємства є значущими та порівнянними та ґрунтуються переважно на використанні внутрішньої інформації. Завдяки їх регулярному застосуванню, порівнюючи фактичні значення з попередньо розрахованими значеннями, можна виявити відхилення від прогнозів і зробити висновки про можливість досягнення довгострокових цілей розвитку компанії, що є основою для обґрунтування напрямку до більшої ефективності. Загалом експрес-діагностика вважається системою системної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств, яка здійснюється на основі фінансового та управлінського обліку в рамках уніфікованих аналітичних алгоритмів. При цьому ключовою метою цього методу є завчасна оцінка ступеня розвитку активів і ознак кризи у фінансовому становищі компанії.

Основна мета проведення експрес-діагностики – виявити за певними показниками ознаки схильності підприємства до входження в кризову ситуацію. Це дозволяє комплексно оцінити діяльність компанії. Якщо пацієнт знаходиться в кризовій ситуації або схильний до неї, слід провести більш детальну та фундаментальну діагностику. Методи цієї діагностики відрізняються залежно від цілей і факторів, таких як час, необхідна глибина аналізу та інформативна, систематична, персональна та технічна підтримка. Ми розрізняємо просту та детальну діагностику фінансового стану залежно від того, скільки часу та глибини потрібно для оцінки фінансового стану компанії для прийняття економічно обґрунтованих бізнес-рішень. Діагностика фінансового стану та правильне визначення стабільності діяльності компанії – складний процес, заснований на висновках, судженнях та концепціях. Кожна з цих форм розуміння фінансової діагностики повинна суворо дотримуватись законів логіки.

У разі наявності сигналів загрози організації повинні провести додаткову діагностику, щоб виявити робочі проблемні області. Тому важливим діагностичним етапом є аналіз балансу підприємства, під час якого здійснюється економічна оцінка

структури та динаміки активів підприємства, а також причин їх створення. Варто звернути увагу на такі показники: динаміку та структуру валюти обліку, наявність та походження власного капіталу, структуру заборгованості тощо. Це дозволяє своєчасно оцінити фінансовий стан та динаміку розвитку підприємства [3].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СПП «ЧУМАКИ»

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності СПП «Чумаки»

Основним видом діяльності СПП «Чумаки» є вирощування та зберігання овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших однорічних і дворічних культур. Успіх, виробництво та результати господарської діяльності залежать від ефективного використання та наявності в економіці необхідних ресурсів. Ресурси включають не лише фізичні активи, а й людський капітал, знання, технології та інші фактори, які впливають на продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Доцільне використання ресурсів, їх раціональний розподіл та оптимальне використання є важливими факторами досягнення ефективності та стабільності господарської діяльності.

Характеристика землекористування СПП «Чумаки» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних ресурсів, землезабезпеченість

Показник	2021		2022		2023		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	4658	100,00	4698	100,00	4691	100,00	100,7
із них: рілля, га	4602	98,80	4625	98,45	4652	99,17	101,1
Посівна площа, га	4547	97,62	4599	97,89	4601	98,08	101,2
Коефіцієнт розораності землі	98,80	x	98,45	x	99,17	x	100,4
Коефіцієнт використання ріллі	98,80	x	99,44	x	98,90	x	100,1
Чисельність працівників, осіб.	137	x	127	x	122	x	89,1
Припадає на 1 працівника:							
сільськогосподарських угідь	34,00	x	36,99	x	38,45	x	113,1
ріллі	33,59	x	36,42	x	38,13	x	113,5
посівів	33,19	x	36,21	x	37,71	x	113,6

Правильне використання землі та підвищення її родючості були і залишаються основними проблемами сільськогосподарського виробництва. Тому раціональне використання земельних ресурсів має велике значення як для окремих господарств, так і для розвитку економіки в цілому. Загальна площа сільськогосподарських угідь СПП «Чумаки» збільшилася на 0,7 % за рахунок залучення земельного паю до землекористування. Відповідно, площа ріллі також зросла. Чисельність працівників СПП «Чумаки» скоротилося, що спричинило збільшення рівня навантаження земель на одного працівника. Навантаження сільськогосподарських угідь збільшилося на 13,1 % і склало в 2023 році 38,45 га/особу.

Важливу роль у виконанні виробничої програми підприємства відіграють трудові ресурси. Розуміння та ефективне використання робочих ресурсів є ключовим фактором підвищення успіху та продуктивності. До трудових ресурсів належать усі працівники, які працюють у господарстві, включаючи службовців, фрілансерів, керівників та адміністративний персонал.

Для аналізу наявності трудових ресурсів та ефективності їх використання в СПП «Чумаки» розглянемо матеріали табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості працівниками СПП «Чумаки»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, чол.	137	127	122	89,05
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	280	278	257	91,79
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	456,2	8,9	12,3	2,70
на 1 люд.-день, грн.	3284,3	66,7	86,2	2,62
на 1 працівника, тис. грн.	919,6	18,5	22,1	2,41

Чисельність працівників СПП «Чумаки» за період дослідження зменшилася

на 15 осіб, через значну міграцію населення, спричинену війною в Україні. Також зменшився фактично відпрацьований час в розрахунку на одного працівника. Зменшення даного показника склало 8,21 % проти рівня 2021 року. Позитивним фактором є підвищення рівня продуктивності праці, яке відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників та тривалості робочого часу.

У СПП «Чумаки» є тракторна бригада для обробітку земельних угідь, також є машинний парк, майданчик для складування матеріалів. Ремонт і технічний огляд машин і тракторів проводять у спеціалізованих майстернях. Через відсутність будівель і практичного технічного оснащення ремонтні майстерні обмежені в можливості проводити широкий спектр ремонтних робіт двигунів, коробок передач, редукторів, електрокомпонентів, паливної апаратури тощо.

Важливу роль у матеріально-технологічній базі виробництва та його розвитку відіграють основні фонди. Рівень володіння основними виробничими фондами компанії визначається кількома факторами, такими як сфера діяльності, технологія виробництва, інтенсивність сільського господарства та природно-кліматичні умови.

Розглянемо наявність і забезпеченість СПП «Чумаки» основними засобами у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність та забезпеченість господарства основними і оборотними засобами

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Вартість основних засобів, тис. грн.	39364,5	43080,0	36282,0	92,17
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	276675,0	447323,0	439983,0	159,03
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	845,09	916,99	773,44	91,52
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	287,33	339,21	297,39	103,50
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	3,20	0,05	0,07	2,33
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,31	18,29	13,43	4298,24
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,58	0,01	0,01	1,25
Тривалість 1 обороту, днів	626	55277	50095	x
Норма прибутку, %	19,86	22,98	1,72	-18,14

Середньорічна вартість основних засобів СПП «Чумаки» зменшилася за період дослідження на 7,83 %. Показник вартості оборотних активів збільшився на 59,03 % проти рівня 2023 року. Зменшення вартості основних засобів зумовило зниження показників фондозабезпеченості. Рівень навантаження основних засобів на одного працівника збільшився 3,5 %, а показник забезпеченості сільськогосподарських угідь зменшився 8,48 %. Ефективність використання поточних активів на підприємстві зменшилася, про що свідчить зростання тривалості одного обороту через значне зростання вартості залишків поточних активів. Загалом ефективність використання основних і оборотних засобів суттєво зменшилася і в 2023 році норма прибутку становила 1.72 %.

Узагальнимо результативні показники діяльності СПП «Чумаки» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результативні показники діяльності СПП «Чумаки»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	845	917	773	91,5
- грошових витрат	2118	5430	3452	162,9
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	2705	50	58	2,1
- прибутку (збитку)	1347	2398	174	12,9
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	3,20	0,05	0,07	2,3
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,28	0,01	0,02	1,3
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	919,6	18,5	22,1	2,4
Рівень рентабельності, %	63,60	44,17	5,05	-58,55

За період дослідження ефективність діяльності підприємства зменшилася. Забезпеченість земельних угідь основними засобами зменшилася на 8,5 % через збільшення величини земельних угідь, при одночасному зменшенні вартості основних засобів. Негативним фактором є зростання суми грошових витрат в розрахунку на одиницю площі. Збільшення суми витрат зумовило значне зниження прибутку на підприємстві. Величина прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилася на 87,1 %, що забезпечило зниження рівня рентабельності діяльності СПП «Чумаки» на 58,55 відсоткові пункти.

2.2. Організація процесу антикризового управління на підприємстві

На початку 2023 року СПП «Чумаки» в результаті проведеного аналізу фінансового стану підприємства визначили, що підприємство перебуває в передкризовому стані через значне зниження прибутку. Така ситуація на підприємстві вимагала розробки антикризової регуляторної програми (табл. 2.5) для усунення виявлених недоліків.

Таблиця 2.5

Програма антикризового регулювання на СПП «Чумаки»

Причини кризи	Заходи по їх подоланню
1. Погіршення відносин з договірними сторонами	- знаходить нові ринки збуту продукції та купівлі насіння, добрив, пмм. - укладення договору на вигідних умовах - покращення якості продукції
2. Зменшується попит на продукцію. Конкурентоспроможність знизилася.	- розробка системи управління якістю впровадження системи якості згідно стандарту ISO 9000. - організувати системну роботу зі створення нових видів продукції та вдосконалення існуючих.
3. Поганий стан технічної підтримки	- розробка цільової програми технічного переозброєння. - великі інвестиції в нове технічне оснащення підприємства
4. Слабка інноваційно-інвестиційна активність	- розробка інвестиційної політики на основі розумної стратегії - суворий нагляд за процесом створення портфеля та інвестиційною діяльністю.

Проте жодна розроблена програма виходу з кризи не була реалізована. Це тому, що компанія намагається вижити іншими способами, зокрема:

1. Скорочення витрат. По-перше, компанії вдалося скоротити такі витрати, як витрати на персонал. Тільки за 2021-2023 роки кількість штатних працівників скоротилася на 10,95%, що, як бачимо, зменшило витрати на 456,8 тис. грн. Цих заощаджень недостатньо, щоб покрити всі витрати. Однак ці заходи призвели до кадрової кризи. Це ще більше погіршило становище СПП «Чумаки».

2. Підтримка продажів. Наразі цей захід не допомагає компанії. Навіть якщо це теоретично вигідно. Темпи зростання нових працівників дуже низькі. Оскільки замовника не влаштовує такий спосіб оплати, як 100% передоплата, СПП «Чумаки» не робить жодних поблажок з цього приводу. Тому що компанія не може здійснювати інші види виплат.

Підсумовуючи, можна сказати, що тих методів, які застосовувала компанія, було недостатньо для подолання кризи. І необхідно якомога швидше переставити пріоритети, щоб СПП «Чумаки» вийшли з кризи.

Антикризове управління СПП «Чумаки» має здійснюватися поетапно, передбачаючи послідовність дій (рисунок 2.1).

На першому етапі роботи з використанням спеціальних методик і методів дослідження необхідно:

- проводити детальний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства. Динаміка основних показників діяльності (обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, активи та капітал і можливість отримання прибутку, ліквідність, оборотність та фінансова стійкість бізнесу)
- визначити розмір, структуру та строки погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні причини виникнення та повторення критичних явищ у розвитку організацій;
- оцінити масштаби ескалації кризи та можливі наслідки та тривалість ситуації

банкрутства;

- оцінка внутрішніх можливостей компанії переводити та реагувати на кризи.



Рис. 2.1. Схема процесу антикризового управління СПП «Чумаки»

За результатами діагностики можна визначити глибину кризи. Він входить до сфери діяльності СПП «Чумаки» та визначає цілі та завдання другого етапу антикризового управління.

Це залежить від тяжкості кризи. Завдання можуть бути наступними:

- Звільнення від банкрутства підприємства
- Уникнути банкрутства
- Розташування критичних явищ
- Стабілізація фінансового становища
- Щоб запобігти повторній кризі

На цьому етапі також необхідно визначити, хто відповідає за розробку та впровадження процесів антикризового управління. Продемонструвати свою силу в розробці та реалізації програм антикризового управління.

У країнах з розвинутою ринковою економікою використовуються фрілансери або банкрутні директори. (Досвідчений керівник консалтингової компанії Науковці провідних наукових установ) Менеджери антикризового менеджменту повинні мати такі рідкісні якості, як високий професіоналізм: практичний досвід, ініціативність, творчість, діловий інстинкт, високу відповідальність за поставлені завдання, вміння працювати в команді, якість лідерства, високі морально-етичні якості, відповідальність за дії, конфіденційна інформація.

При оцінці потенціалу ресурсів СПП «Чумаки» в процесі запобігання кризовим ситуаціям необхідно враховувати такі характеристики:

- Достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань, складність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів ресурсів.
- Гнучкість і адаптивність ресурсного потенціалу. Він визначає інноваційні можливості компанії.
- Погляд на ресурсний потенціал

Форма антикризового процесу визначається силою поширення кризового явища. Тому ресурсний потенціал також обмежує процес запобігання кризі.

Наступним кроком є розробка загальноорганізаційної програми управління кризою, яка включає детальний план дій, процеси, ресурси та відповідальність за впровадження. Зміст визначається результатами діагностики, вимогами часу та

ресурсів.

Програма запобігання кризі компанії повинна знайти правильне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Це залежить від стадії кризи. Браку часу та ресурсів

Основним завданням адміністрації на етапі безпосередньої реалізації запланованих заходів є контроль за виконанням розробленої антикризової програми заходів, спрямованих на модернізацію. Зміни раніше розроблених політик (заходів) пов'язані з несподіваними зовнішніми подіями та внутрішніми змінами

По-перше, система управління повинна відслідковувати динаміку зовнішніх проявів кризових явищ. Причини і фактори розвитку кризи та основні показники кризи: оцінка результатів вжитих заходів щодо виходу з кризи (за видами заходів, термінами та наслідками).

Це залежить від рівня досягнення мети. Можливі такі заходи управління:

1) продовження реалізації розробленої програми запобігання кризовим ситуаціям для досягнення встановлених цілей та показників, необхідної ефективності впроваджених заходів;

2) модернізація та коригування програми запобігання кризі, якщо окремі параметри (графік, досягнуті результати, необхідні ресурси тощо) не дотримуються або виникають несподівані збої у зовнішньому середовищі компанії.

3) провести рецензію розробленої програми та рекомендувати відповідні зміни.

На цьому етапі роботи особливо важливо заохочувати позитивні зміни серед співробітників компанії, власників і ділових партнерів. Ми створюємо позитивний імідж компанії та підтримуємо впевненість у досягненні поставлених цілей

Метою останнього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи корпоративної неспроможності. А також розробка та впровадження превентивних заходів для запобігання повторенню криз у майбутньому. Необхідно внести відповідні зміни в основні бізнес-стратегії та

операційну політику: управління економічними ризиками: формування та використання грошових потоків і резервів: джерело матеріальних ресурсів керування дебіторською заборгованістю, кредитною, інвестиційною та іншою політикою, пов'язаною з виробництвом або витратами. Ця трансформація здійснюється за допомогою економічно ефективних технологій, інструментів і засобів управління процесами. Для того, щоб бізнес був високоефективним і стійким у майбутньому.

Моніторинг виконання антикризової програми підприємства включає три основні функції (фази) характерного для неї процесу контролю: стандартизацію; визначення отриманих результатів і порівняння з установленими стандартами; обґрунтування необхідних дій та вимірювання виконавчого впливу.

Стандарти моніторингу ефективності не можуть бути встановлені лише на рівні всієї компанії, а й на рівні відділу.

Періодичність перевірок визначається ступенем розвитку кризових явищ і вираженістю затримки антикризового процесу. При контролі за виконанням антикризової програми необхідно підтверджувати допустимі межі розвитку кожного контрольного показника з урахуванням можливих негативних наслідків, що виникають внаслідок невиконання цільових показників протягом усього періоду існування підприємства.

На кінцевому рівні контролю (демонстрація дій і дій, необхідних для контролю управління). Відбір інструментів базується на експертній оцінці ефективності кожного інструменту та здатності подолати бар'єри, що призводять до низької або низької ефективності. необхідно підготувати додатковий план - графік, який би визначав терміни його виконання, ресурси та результативні параметри з урахуванням стану господарсько-фінансової діяльності всієї компанії.

Розглянемо можливість використання діагностики для превентивного кризового управління СПП «Чумаки». Різні теми постають у вигляді різних точок зору. Навіть якщо завдання, які вирішуються, схожі, (у сфері економічного аналізу управління. Наприклад, одна справа вивчати економіку, щоб збільшити самостійні

наукові знання про реальні економічні об'єкти та теми. Інша справа – використовувати цей знання при виконанні управлінських завдань). Іншими словами, ціла серія профілактичних і профілактичних досліджень для фінансових менеджерів.

- Визначте, до якого предметного класу чи групи належить предмет.
- Виявлення відмінностей між діагностованим об'єктом і об'єктом класу шляхом порівняння наявних параметрів з базовими параметрами.
- Виявлення допустимих відхилень основних показників
- Розробка методів створення інституційних стандартів як ключових індикаторів.

Дослідження причин процесу антикризового управління дозволяє запропонувати наступну класифікацію кризових чинників підприємства:

– До зовнішніх факторів відноситься тип економічної системи. Незбалансована або нереалізована кредитна політика, структура попиту населення, рівень доходів і заощаджень населення, обсяг кредитоздатного попиту бізнесу, етапи економічного циклу, політична та правова нестабільність, економічна невизначеність державного регулювання, рівень і темпи інфляції, науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу, культурний рівень суспільства

- Внутрішні фактори: погана маркетингова філософія компанії; відсутні або неправильні принципи роботи, нерациональне використання ресурсів і низька якість продукції, поганий фінансовий менеджмент, невідповідність рівня менеджменту організаційній культурі та технологічній структурі компанії.

Ці фактори не є безпосередньою причиною кризи на будь-якому етапі життєвого циклу компанії. і особливо банкрутства. Ці, у свою чергу, впливають на розвиток факторів, що послаблюють економічний, фінансовий і фінансовий стан підприємства. Причини бізнес-криз і банкрутств пов'язані з недбалістю господарюванням або помилками. У цих умовах зростатиме значення діагностики у виявленні та виявленні криз, що насуваються. На рисунку 2.2 показано можливості

та ризику розширення ринку СПП «Чумаки».

Характерною рисою антикризового управління є інтеграція з діагностикою, запобіганням та управлінням кризами. Стратегія реструктуризації та використання нестандартних методів управління

Відмінною рисою антикризового менеджменту є його інтеграція в системи діагностики, запобігання та управління кризами. Стратегія реструктуризації та використання нестандартизованих методів в управлінні персоналом. З цієї точки зору профілактика кризи розглядається як конструктивна відповідь на зміни, що спостерігаються після встановлення діагнозу. Це загрожує банкрутством або зривом нормальної роботи.

<p style="text-align: center;">Можливості</p>	<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p>
<p>Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин</p> <p>Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків</p> <p>Міжнародне науково-технічне співробітництво</p>	<p>Лідерство на внутрішньому ринку</p> <p>Позитивний імідж</p> <p>Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції</p> <p>Автоматизація виробництва</p> <p>Передова техніка і технології</p> <p>Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності</p> <p>Компетентне керівництво та значний досвід роботи</p>
<p style="text-align: center;">Загрози</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p>
<p>Загроза високих темпів інфляції</p> <p>Спад виробництва</p> <p>Незначний ріст ринку, а також його можливе зменшення</p> <p>Нестабільність законодавства</p> <p>Складність у залученні фінансових ресурсів</p> <p>Неплатежі</p> <p>Зростання вартості енергоносіїв</p>	<p>Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів</p> <p>Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва</p> <p>Більш високі витрати ніж у конкурентів</p> <p>Не досить ефективна система оплати та стимулювання</p> <p>Нестача коштів для проведення поточної рекламної кампанії</p>

Рис. 2.2. Можливості та загрози на щодо розширення ринку збуту для СПП «Чумаки»

Правомірність такого підходу може бути підтверджена ефективністю результатів управлінських рішень. Порівняння рівнів використання ресурсів та швидкості досягнення поставлених цілей. Важливо підкреслити, що одним із завдань антикризового управління є збереження ідентичності організації та асиметрії між внутрішніми та зовнішніми параметрами організації. Це необхідна умова для розвитку та адаптації до динаміки зовнішніх умов.

Економічна діагностика та усунення банкрутства. Організаційні збої та інші аномалії. Запобігання є основним поняттям, яке формує всі процеси антикризового управління. Підсумовуючи, можна сказати, що діагностика – обов'язок і специфічний крок антикризового управління. Це вихідна точка альтернативного плану розвитку СПП «Чумаки».

Для менеджменту СПП «Чумаки» – це спосіб отримати достовірну та якісну інформацію про реальний потенціал на початковому етапі економічної кризи та створити основу для використання спеціальних методів і механізмів фінансового менеджменту. За результатами діагностичних і профілактичних досліджень у різних галузях. Завдяки діяльності компанії керівники СПП «Чумаки» мають можливість розпочати розробку рефлексивної моделі антикризового управління своїм підприємством.

Хоча в цілому питання оцінки фінансової стійкості СПП «Чумаки» досить чітко визначені та розроблені. Проте є детальні методики роботи, які враховують специфіку сфер діяльності на організаційному рівні та компаній, які ще формуються. Тут прийнятні лише стандартизовані методи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СПП «ЧУМАКИ»

3.1. Впровадження антикризового планування на підприємстві

Сьогодні компанії стикаються із зовнішніми та внутрішніми чинниками через фінансову кризу. Зовнішні чинники – це головним чином загальні об’єктивні, економічні та стратегічні чинники, доповнені впливом багатьох ринкових і політичних факторів, на які не впливає жодна господарська одиниця. Внутрішні фактори впливають на продуктивність. Вони тісно пов’язані з комерційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю компанії, їх можна передбачити та виявити з часом. Такі проблеми часто виникають в окремих компаніях, навіть якщо вони є фінансово стабільними на рівні окремої країни чи регіону. Тому, особливо в кризовий період, необхідно дбати про ефективне управління кожною господарською одиницею, вживати активних антикризових заходів, які підвищують економічну ефективність її діяльності та створюють можливості для подальшого розвитку. Всі господарства. Водночас для покращення економічної ситуації необхідно розробити антикризові заходи, які зможуть подолати негативні наслідки світової фінансової кризи. Крім того, на нашу думку, неможливо спрогнозувати майбутню діяльність бізнес-одиниць без вивчення та наукової демонстрації механізму впливу антикризових заходів на фінансову ефективність.

У таблиці 3.1. наведено можливі заходи щодо виходу з кризи на рівні СПП «Чумаки» в залежності від обсягів виробництва. Запропоновані антикризові заходи будуть застосовуватися системно та своєчасно та позитивно вплинуть на економічну ефективність СПП «Чумаки». Завдяки реалізації вищевказаних заходів зменшиться ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшиться сума збитків, підвищиться стратегічний потенціал, активізується можливість боротьби з кризовими явищами та

підвищиться адаптивність і конкурентоспроможність компаній. При цьому велике значення мають оптимальна пропорція і порядок виконання цих дій у діяльності кожного підприємства. Це допоможе вашому бізнесу вижити з самого початку, уникнути банкрутства та почати працювати ефективніше пізніше. Етап діяльності, який забезпечує стабільне функціонування на ринку та отримання бажаних прибутків.

Таблиця 3.1

**Антикризові заходи щодо мінімізації негативного впливу діяльності
СПП «Чумаки»**

Назва заходу	Суть заходу	Результати
Створення антикризової команди	Від аналізу фінансової ситуації до питань безпеки тощо буде враховуватися вихід організації з існуючої ситуації.	Це дасть змогу оцінити поточну ситуацію та рухатися до механізмів оперативного прийняття рішень.
Скорочення	Спочатку були звільнені технічний персонал, такий як секретарі, водії та кур'єри. обслуговуючий персонал тощо.	Зменшити трудовитрати
Розробка антикризової програми	Це внутрішній документ, який містить перелік основних видів діяльності, що здійснюються в компанії.	Досягнення мети – виведення компанії з кризи
Підготовка антикризового плану дій	Він базується на антикризовій програмі та містить перелік заходів, які необхідно виконати. Дата початку та закінчення діяльності. Необхідні ресурси, оператори та очікувані результати	Пропонує рішення проблем фінансового оздоровлення та відновлення ефективності бізнесу.
Визначте причини платіжної кризи	Це аналіз зовнішніх і внутрішніх причин: вимог і зобов'язань.	Допомагає уникнути негативних фінансових наслідків у компанії
Налагодження структури виробництва	Переконайтеся, що відділи маркетингу та продажів функціонують належним чином.	Підвищується ефективність бізнесу
Проведіть дослідження ринку	Ми збираємо та аналізуємо таку інформацію: Канали збуту (ціна та час доставки для кожного каналу) Дослідження ринку для кожного продукту	Це дозволяє нам зробити висновки про переважні канали збуту та типи продуктів, які потрібні ринку для зростання.
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Йдеться про забезпечення стабільного життя організації. Виробництво випереджає сучасні потреби у створенні ефективної системи якості	Це забезпечить стабільне функціонування компанії та її вихід на нові ринки.

Система антикризового управління - це засіб реалізації плану або методу, що веде до досягнення мети найбільш ефективними шляхами. Щоб розширити значення слова «механізм», важливо підкреслити, що система - це система, яка спрямована на виявлення різних ознак і розробку заходів щодо усунення фінансової кризи, систематичний перегляд слабких місць, конкурентних переваг, ризиків і витрат, пов'язані з фінансовою кризою. професійний бізнес. На рис. 3.1 показано планування та оцінку механізму антикризового фінансового управління в СПП «Чумаки».

Фінансовий менеджмент антикризової організації слід розглядати з двох сторін:

– Це, перш за все, комплекс превентивних заходів, пов'язаних із запобіганням фінансовій кризі: систематична оцінка сильних і слабких сторін підприємства, оцінка можливості банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація) та створення система профілактичних заходів;

– Друга – економічна система, мета якої – вивести бізнес із кризи, тобто шляхом реорганізації чи реструктуризації бізнес-сектору.

Основним завданням системи антикризового управління підприємства є широке використання внутрішніх механізмів управління фінансами. Ефективне використання цих методів дозволить не тільки зменшити фінансовий тягар і загрозу банкрутства, але й звільнить підприємство від його залежності від використання грошей, іноземної валюти та збільшення швидкості бізнесу. розвитку.

Фінансова стійкість підприємства в кризовій ситуації зазвичай відбувається за такими основними етапами:

- усунення банкрутства. Незалежно від кількості бізнес-ризиків, які необхідно оцінити в результаті інформації про банкрутство, найважливішим завданням у системі заходів фінансової стабілізації є відновлення здатності виконувати зобов'язання серйозними коштами, уникнути неплатоспроможності.

- відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги). Незважаючи на те, що банкрутство компанії можна зупинити в короткостроковій перспективі шляхом

впровадження «надзвичайних» фінустанов, причини, що призвели до банкрутства, змінити неможливо, тому його неможливо виправити. Гроші компанії його відновлюють. рівень безпеки. Тому відновлення фінансової стабільності усуне загрозу банкрутства не тільки в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі.

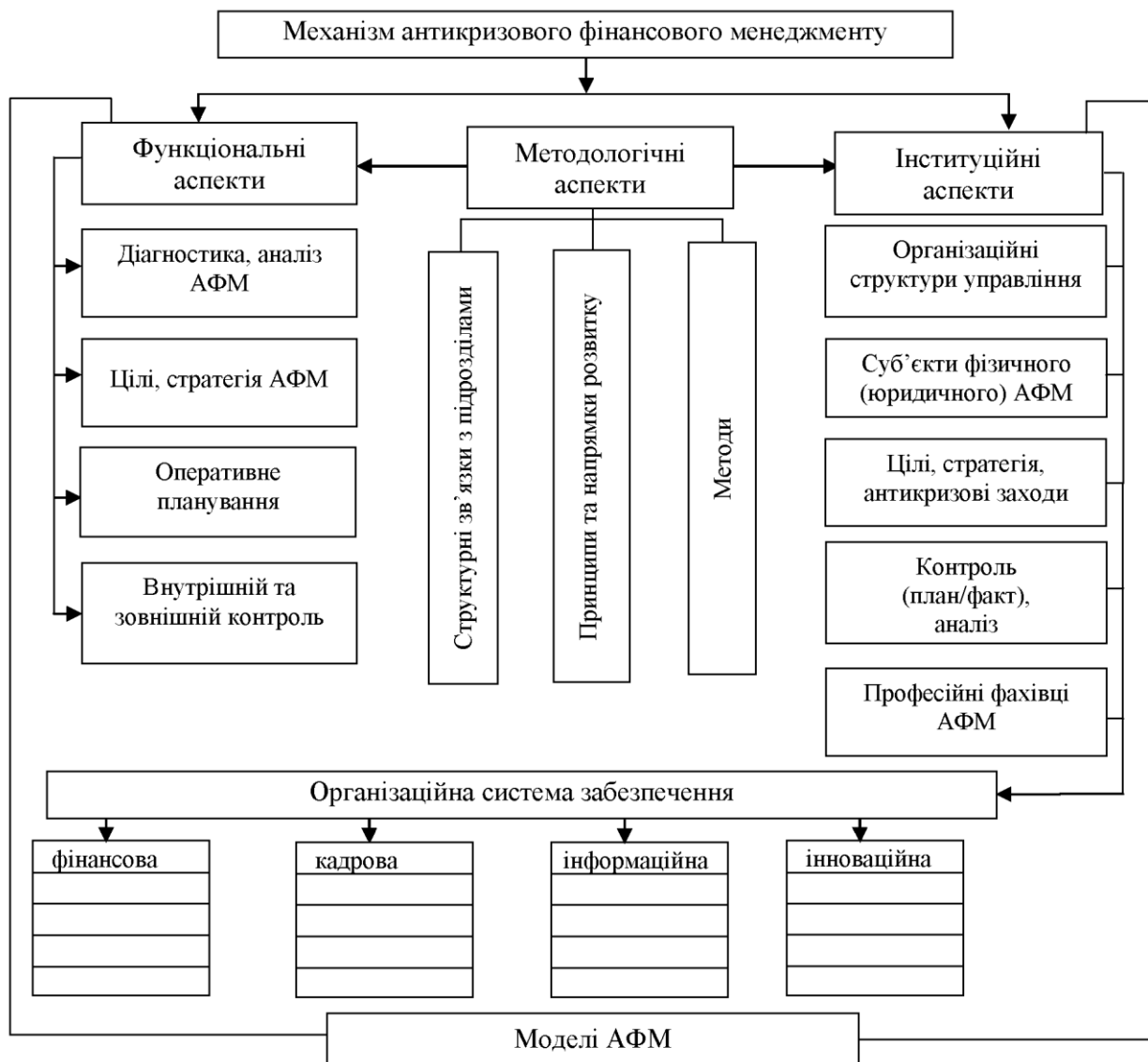


Рис. 3.1. Механізм антикризового фінансового управління в СПП «Чумаки»

- підтримка довгострокової фінансової рівноваги. Повна фінансова стійкість досягається тоді, коли підприємство має довгострокову фінансову рівновагу, яка

гарантується в процесі розвитку в майбутньому, тобто є умови для стабільної реалізації принципу середньої вартості інвестованого капіталу та його стабільного зростання в фондовий ринок. Ця робота вимагає швидкості економічного розвитку щодо корекції деяких меж фінансової структури компанії. Хороший фінансовий план (з урахуванням переваг) компанії стане запорукою постійного високого зростання бізнесу, уникаючи при цьому ризику банкрутства в майбутньому.

Кожен рівень фінансової стійкості підприємства передбачає певну внутрішню діяльність, у здійсненні фінансового менеджменту поділяється на оперативну, операційну та планову діяльність (рис. 3.2). Ці типи фінансового планування мають «оборонний» і «наступальний» характер.

Метод фінансування - це система заходів, спрямованих на скорочення обсягу зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства в короткостроковому періоді та збільшення обсягу активів, що гарантують оплату цих зобов'язань у довгостроковому періоді.

Якщо компанія обирає шлях сталого та довгострокового розвитку, орієнтується на безперервне зростання та утримує свої позиції на ринку, хоче забезпечити належну конкуренцію, вона повинна розробити власну стратегію.

Правильно підібраний план є першим і найважливішим результатом і ефективним методом управління економікою, оскільки він організовує і спрямовує використання всіх спільних сил у певних напрямках для забезпечення успіху.

Вибір стратегії в кризовій ситуації. Джерела надходження та вибуття грошових коштів. Якщо сфера інтересів компанії більше не дає необхідного доходу, єдино вірним рішенням є припинення портфельної роботи. Є більше можливостей. Перший – купити погану компанію. Інша справа – покінчити з цим. По-третє, чекайте банкрутства. Якщо ви розглядаєте перший варіант, вам слід спробувати знайти компанію, яка дуже зацікавлена в цьому виді роботи. Розглядаючи план ліквідації, який передбачає закриття компанії та продаж її активів, слід пам'ятати, що вартість проданих активів менша за вартість всієї компанії. Це можна пояснити, наприклад,

втратою нематеріальних активів під час відчуження, деякі з яких становлять значну частину основних активів компанії. У випадках, коли компанія не має наміру продовжувати діяльність і немає відомих клієнтів, краще швидко відокремитися від фінансової інформації, ніж банки, де імідж учасників бізнесу знижується.



Рис. 3.2. Внутрішні механізми фінансової стабілізації СПП «Чумаки»

Відкорегуйте курс і перегляньте плани. Основною метою реалізації плану оздоровлення та реструктуризації є бажання корпоративної бази підвищити ефективність всього банку або забезпечити його існування. Як реалізувати план змін, виходячи з причин поганої роботи фонду або серйозності проблеми, викликаної, наприклад, високими цінами в різних сферах діяльності фонду. Знайдіть більше компаній у поганих компаніях. слабе корпоративне управління тощо. Залежно від причин можуть проводитися такі процедури: моніторинг повернення доходів на нерентабельних роботах; реалізувати програму «усунення» слабких місць і вивільнення ресурсів у вигідних областях; побудувати фінансову систему в усіх секторах;.

План реструктуризації передбачає внесення радикальних змін до бази даних,

тобто видалення одних сфер з бази даних і включення інших через продаж, купівлю компаніям і створення нових компаній. Цей план використовується в таких ситуаціях: досвід поточного плану показує, що компанія не має довгострокових перспектив, оскільки має великий портфель неконкурентоспроможних компаній, які повільно ростуть і зникають; важкі часи для серйозних компаній, рада директорів приймає рішення про зміну напрямку розвитку бізнес-портфеля; з'явилися нові технології та продукти, і для адаптації до нової бізнес-моделі необхідна реорганізація бази даних.

Відповідна стратегія змін. Стратегія диверсифікації – це введення бізнес-напрямоків у портфель, організація нових бізнес-напрямоків шляхом поглинання компаній; побудова бізнесу з нуля. Зміна портфеля напрямків діяльності може створити ефект синергії, який виражається в зниженні загальних витрат компанії та є результатом багатофункціонального використання ресурсів. У плануванні управління синергія називається стратегічним плануванням і визначається як загальні витрати у витратах різних компаній одного бізнес-портфеля і можуть замінювати одна одну. Ми представляємо наступні стратегічні варіанти: маркетинг (індивідуальний клієнт; географічні зони, канали дистрибуції, реклама, спільні постачальники; схожі бренди); Виробництво (єдине виробництво, однакова технологія); Менеджмент (організаційне управління та системи освіти, органи влади).

Створення хорошого стилю керівництва є найважливішим результатом управління бізнесом, поряд з розробкою плану. Плани та стилі управління тісно пов'язані: стилі управління змінюють створений план, а якщо це неможливо, план змінює фактичний стиль управління. Загалом питання для бізнесу: чи потрібна цій конкретній організації ця стратегічна перспектива з точки зору якості? Яка базова позиція потрібна компанії на відповідному ринку? настільки, наскільки це необхідно для успішної зміни ринкових ніш компанії за всіма напрямками роботи. Тому всю господарську діяльність можна звести до повного перегляду конкурентних потреб і

визначення відповідних стратегічних цілей для їх реалізації. Отже, метод стратегічного антикризового управління СПП «Чумаки» характеризується конкретними цілями та якістю створення зовнішнього середовища, а також створенням і підтриманням конкуренції, спрямованої на досягнення значних результатів.

3.2. Розробка мотиваційної моделі антикризового управління персоналом

Аналіз джерел інформації дає змогу виявити найпоширеніші проблеми управління персоналом, які виникають у кризових ситуаціях. Висока плинність кадрів. Відсутність кваліфікованих кадрів за професіями та кваліфікацією. Примусове звільнення працівників підприємства. Відсутність чіткого та розумного розподілу завдань між працівниками, дублювання роботи. Мотивація співробітників низька. Безініціативність співробітників. Напружена емоційна атмосфера в колективі, поєднання важливих внутрішніх мотиваційних факторів і значна кількість конфліктних ситуацій. Традиційні HR-служби не зможуть успішно вирішувати нові виклики, і підхід до управління персоналом у кризових ситуаціях необхідно переглянути. У багатьох компаніях, особливо великих, будується нова система управління персоналом – Антикризова система управління персоналом.

Система антикризового управління повинна характеризуватися наступними аспектами: Гнучкість і адаптивність, які часто притаманні матричним структурам управління. Посилити неформальне управління та мотивувати ентузіазм, наполегливість і впевненість у собі. Диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних проявів ефективного управління в складних ситуаціях. Зменшити централізм, щоб забезпечити своєчасне реагування на виникаючі проблеми. Посилення процесу інтеграції допоможе вам зосередити свої зусилля та ефективніше використовувати потенційні навички ваших співробітників.

Структура системи управління персоналом залежить від розміру

підприємства, його місцезнаходження, характеру діяльності та інших факторів. Підсистема може взяти на себе функції кількох функціональних підсистем. У передкризових і кризових ситуаціях компанії деякі підсистеми можуть бути видалені або створені підсистеми з новим набором функцій.

Інструменти та ресурси управління персоналом у кризових ситуаціях містять багато інструментів, які ми розглянемо та продемонструємо більш детально.

Важливим стратегічним напрямком діяльності систем управління персоналом у виході з кризових ситуацій є ефективне використання кадрового маркетингу. У комплексному трактуванні маркетинг персоналу – це «функціональна підсистема всієї системи управління персоналом в організації». Ця підсистема включає «формування кадрової політики, формування стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та організацію управління персоналом, планування та прогнозування потреб у персоналі, планування реклами, взаємовідносин». сприяння «координації із зовнішніми джерелами для забезпечення кадрової організації, проведення кадрових аудитів і формування позитивного іміджу роботодавця».

У сучасній економічній ситуації потреба в маркетингу не тільки зростає, але й з'являється в різних сферах діяльності. Ця тенденція – не випадковість, а природна реакція на надмірну спонтанність ринків, що розвиваються. Умови на ринку праці складні, в деяких секторах навіть складніші, ніж на ринках продажу та капіталу. Маркетингові технології затребувані як в управлінні персоналом, так і в інших сферах діяльності.

Маркетинговий підхід базується на ринковому мисленні та відрізняється від традиційних концепцій управління людськими ресурсами. Однак використання маркетингових механізмів у практиці HRM ускладнюється тим фактом, що маркетингові підходи зазвичай використовуються не повсюдно, а скоріше на тимчасовій та ситуаційній основі.

Маркетинг персоналу, форма управлінської діяльності, насамперед

спрямована на розуміння та реагування на потреби людських ресурсів, але також допомагає стабілізувати людські ресурси, підвищити прихильність компанії та загальну мотивацію, зміцнити організаційну культуру та корисно для покращення іміджу компанії.

Процеси скорочення персоналу, що здійснюються в рамках антикризових програм, не призводять до припинення працевлаштування працівників. Завдання підвищення якісних параметрів кадрового потенціалу часто неможливо вирішити без найму нових, кваліфікованих працівників, особливо у сферах діяльності, які є важливими та пріоритетними для компанії.

Проте принципи, за якими компанії підбирають персонал під час кризи, дещо змінюються. Частина керівників потрібно замінити «зовнішніми» кандидатами. Це зумовлено необхідністю ґрунтовного перегляду існуючих стереотипів щодо діяльності окремих підрозділів, які не відповідають цілям «ділової діяльності».

При відборі кандидатів враховуються характеристики професії та кваліфікації, мотиваційні та адаптаційні здібності, організаційний потенціал та стан здоров'я.

З метою зниження ризику при прийомі на роботу нових працівників доцільно укладати контракти із законодавчо найбільшим випробувальним терміном. Це дозволяє менеджерам легко отримати уявлення про кваліфікацію працівника та фактичну продуктивність, не звертаючись до профспілки чи виплачуючи вихідну допомогу. Ви можете розірвати трудовий договір.

Утримання висококваліфікованого персоналу є центральним компонентом антикризового менеджменту. Щоб не наражати персонал на небезпеку, ви можете вжити таких заходів: Організувати вимушені звільнення. Надайте своїм працівникам обов'язкову відпустку. Запровадити режим неповного робочого дня. Тимчасово призупинити прийом нових працівників на вакантні посади.

Важливість кадрової роботи в кризових ситуаціях суттєво змінилася і вже не складається лише з організаційно-адміністративної роботи. Кадрова політика є

основою все більш ефективного використання персоналу підприємства і є одним із найважливіших джерел виходу підприємства з кризи.

Термін «політика людських ресурсів» використовується в різних контекстах в літературі з управління. Деякі автори вважають кадрову політику основним напрямком роботи з персоналом і сукупністю основних принципів, які реалізує кадрова служба компанії. Ми також вважаємо, що кадрова політика – це система, яка складається з науково обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів визначення утримання та форм управління персоналом на різних етапах життя компанії.

Політика в галузі людських ресурсів тісно пов'язана з методологією та концепціями управління людськими ресурсами, заснованими на теоретичних вимогах, і об'єднує накопичення знань з управління та минулого та існуючого національного та міжнародного практичного досвіду в галузі людських ресурсів. Кадрова політика визначає основні аспекти програм найму, відбору, розстановки кадрів, навчання та перепідготовки компанії. Він відображає зміни в інтересах, потребах, установках, цінностях і мотиваціях співробітників, які визначають дії людини.

Кадрова політика кризової готовності включає заходи, пов'язані з довгостроковими, середньостроковими та поточними планами, науковими прогнозами майбутнього та реаліями їх реалізації. Кадрова політика є тематично орієнтованою та встановлює пріоритети та керівні принципи для людських ресурсів та корпоративного управління. Йому притаманні різноманітні характеристики: далекоглядність, розважливість, уважність, агресивність, маневреність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на кризові ситуації тощо. Важливо розпізнавати та використовувати різні політичні характеристики.

Політика антикризового менеджменту має бути реалістичною, креативною та спрямованою на сталий розвиток компанії та залучення професійно підготовленого, підприємницького та інноваційного персоналу. Важливою ознакою такої політики є

її комплексність, яка базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з працівниками та на різних аспектах регулювання процесу управління (економічних, соціальних, психологічний, адміністративний, моральний). Кадрова політика має бути єдиною для всієї компанії, але в той же час багаторівневою (філії, філії, відділи з урахуванням територіального розташування регіону) і охоплювати всі кадрові групи та процеси управління з різними механізмами дії.

Рекомендації з управління робочою силою в кризових ситуаціях характеризуються ключовими характеристиками, показаними на рис. 3.3.

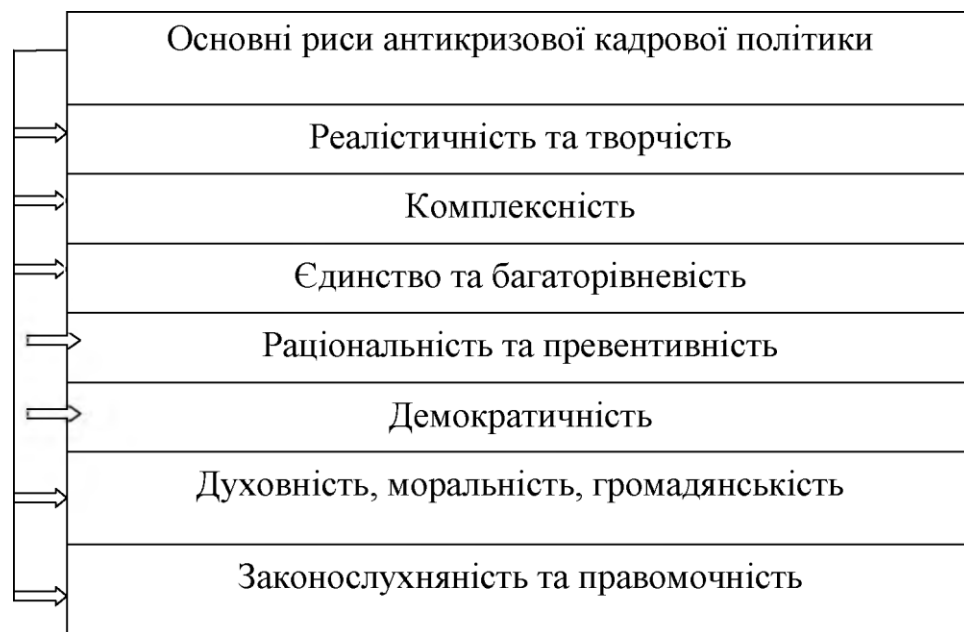


Рис. 3.3. Риси антикризової кадрової політики СПП «Чумаки»

Характеристики кадрової політики в антикризовому управлінні є відносно поодинокими. У діяльності менеджерів з персоналу, лінійних керівників, експертів та органів управління вони перетинаються та інтегруються, утворюючи завершеність загальновідомої системи. Таким чином, підготовлена на кризу кадрова політика має бути спрямована на те, щоб допомогти компаніям подолати кризи та створити систему співпраці з персоналом, яка надає компаніям можливість ефективно функціонувати.

Через таку кризову ситуацію компанії загрожують не лише фінансові проблеми та втрата позицій на ринку, а й втрата компетентних працівників, без яких не можливо подолати кризу. Утримання ключових співробітників під час кризи – одне з головних завдань менеджменту. Цієї мети можна досягти, якщо вчасно впровадити правильні системи мотивації.

Базуючись на теоретичному підґрунті піраміди потреб А. Маслоу, доцільно запропонувати наступну антикризову мотиваційну модель (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Мотиваційна модель антикризового менеджменту персоналу СПП «Чумаки»

Потреби	Мотиваційні заходи
Провести тренінг самовираження	Проведення навчання; змінити систему прийняття рішень
Самооцінка та оцінка оточуючими	Наявність зворотного зв'язку; лояльність до персоналу; Особистий приклад менеджера
Соціальні контакти	Побудуйте партнерство. створити здоровий клімат
Упевненість в майбутньому	Надайте інформацію про подробиці діяльності Своєчасна виплата заробітної плати. Повідомте про початкові успіхи
Фізіологічні потреби	Побудова диференційованої системи винагороди

Навчання: ми показуємо вам, як досягти ваших цілей, різні підходи. Якщо робота менеджера полягає в тому, щоб пояснити, що потрібно зробити на етапі постановки цілей, то робота на цьому етапі полягає в тому, щоб вирішити, як це зробити. Розуміння способів досягнення поставлених цілей додає співробітникам впевненості у своїх силах і забезпечує додаткову мотивацію. При цьому необхідно враховувати, що компанія перебуває в кризі і часу на поліпшення ситуації не так багато. Тому навчання має вирішувати найактуальніші та необхідні питання бізнесу та бути своєчасним.

Щоб задовольнити бажання ваших співробітників висловлювати свою думку, вам потрібно залучити їх до процесу прийняття рішень, щоб вони відчували себе причетними. Якщо працівникам не дозволяється приймати рішення всередині

компанії, ви повинні дати їм можливість взяти на себе більше відповідальності, що підвищить їхній інтерес. У той же час, коли компанія приймає демократичну форму керівництва, перехід до індивідуального прийняття рішень прискорює зміни та мобілізує працівників для виконання завдань.

Зворотній зв'язок забезпечує співробітникам отримання інформації про якість їх роботи. Ефективність зворотного зв'язку визначається повнотою вашої роботи. Набагато простіше давати відгуки про результати виконаної роботи, ніж давати відгуки про різні роботи.

Збільште автономію, розширивши передню частину кожної посади, щоб співробітники могли виконувати кілька взаємопов'язаних завдань. Водночас це покращує цілісність вашої роботи та забезпечує швидкий і ефективний зворотний зв'язок. При цьому співробітники інтенсивно використовують самоконтроль і особистий зворотний зв'язок. Він має можливість сам виявити помилку, і розпізнати її набагато легше, ніж якщо хтось інший вкаже йому на помилку.

Важливість зворотного зв'язку незаперечна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують поставлені перед ними завдання. Менеджери є важливим джерелом такого зворотного зв'язку, але ефективність підвищується, коли співробітники самі контролюють якість своєї роботи.

В умовах кризи лояльність співробітників до керівництва компанії є вирішальною. В іншому випадку реалізація тих чи інших антикризових програм може наштовхнутися на опір співробітників. Сама криза є перевіркою лояльності співробітників до компанії та її керівництва. Найбільш лояльними людьми часто є ті, хто розуміє мету компанії. У цій ситуації важливо публічно заохотити цих працівників. Якщо компанія потрапила у фінансові труднощі, сертифікат, подяка або недорогий подарунок можуть підбадьорити. Лояльність компанії визначається низкою факторів і не виникає відразу. Важливу роль відіграють корпоративна культура, задоволеність роботою, лідерська поведінка та наявність згуртованої команди всередині колективу. На лояльність негативно впливає негативне ставлення

керівника до роботи підлеглих, непослідовні рішення, невиконання обіцянок.

Починати роботу після кризи дуже важливо і відповідально, оскільки багато труднощів виникають через соціально-психологічні особливості людей. Хоча цей період надзвичайно важкий, його можна подолати, якщо керівники зможуть постійно зміцнювати впевненість у кінцевому успіху своїх підлеглих. На цьому етапі керівництво компанії зобов'язане показувати співробітникам зразкову роботу особистим прикладом. Це означає виконання всіх завдань з відданістю та інформування про тип і зміст очікуваних змін у компанії.

У разі серйозної фінансової кризи компанія навряд чи зможе зберегти своїх цінних працівників. Важливо, щоб кваліфіковані спеціалісти розуміли, що вони залежать від них у справі з кризою. Побудова довірчих партнерських відносин, відкритість до інформації та пропонування нових можливостей для професійного розвитку є найважливішими способами утримати працівників. У будь-якому випадку в кризовій ситуації необхідно провести переговори з ключовими експертами, визначити їхні потреби та вжити необхідних заходів для забезпечення їх лояльності до компанії.

Зберегти гарну атмосферу в компанії під час кризи – це вже успіх для всієї компанії. Співробітники повинні знати, в якому професійному середовищі вони знаходяться, як компанія піклується про них, як визнаються їхні сильні сторони та досягнення та що вони почувають, коли приходять на роботу щодня. Важливо знати, що ти відчуваєш. Атмосфера успіху впливає на ефективність роботи всієї компанії, створює умови для зростання і розвитку людських ресурсів, що в свою чергу впливає на ефективну роботу співробітників.

З точки зору управління персоналом, кризові ситуації небезпечні тим, що працівники втрачають впевненість у своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про поточну ситуацію та перспективи розвитку компанії співробітники втягуються в чутки та дискусії про різні інтерпретації, які впливають на якість їхньої роботи. Співробітники повинні бути проінформовані про ситуацію в

компанії, заходи керівництва щодо подолання кризи та поставлені цілі.

Тому одним із розділів мотиваційних заходів управління персоналом щодо попередження кризових ситуацій є виховне завдання для працівників. Відповідно, інформація для співробітників повинна містити: Опис ситуації в компанії. Найбільш вірогідний варіант розвитку подій, якби не було вжито антикризових заходів. Заплановані заходи щодо подолання кризи та очікувані результати їх реалізації. Програма виходу компанії з кризи та роль працівників у її успішній реалізації.

Крім того, суворе дотримання зобов'язань керівництва, таких як умови та рівень заробітної плати, є мотивуючим фактором для працівників. Це допоможе уникнути негативного ставлення до компанії. Нерідкі випадки, коли компанії беруть кредити в банку для виплати зарплати. У більшості випадків додаткові витрати виправдані. Виконання обов'язків керівництва в кризовій ситуації може ефективно мотивувати співробітників і забезпечити необхідну стабільність.

Відчутні результати виходу з кризи свідчать про ефективність вжитих антикризових заходів. Чим очевидніший зв'язок між діями та результатами, тим більше відданості та ентузіазму буде спостерігатися в подальшій роботі. Якщо існує неявний зв'язок між зусиллями та результатами, кінцевим результатом обов'язково буде опір змінам, що призведе до апатії та страху серед працівників.

Швидкі успіхи допомагають подолати кризу. Роблячи це, керівництво показує іншим гравцям, чого вони очікують, винагороджуючи найактивніших гравців. Доведено доцільність обраних антикризових заходів. Звільніть співробітників, не прив'язаних до компанії і обраного плану діяльності. Моральний дух співробітників підтримується і зміцнюється.

Одним із способів забезпечення необхідної мотивації працівників є спеціальні програми винагороди та заохочення, які розробляються на основі диференційованого підходу для різних категорій і груп працівників.

Для підвищення мотивації ключових співробітників часто необхідно вводити додаткові винагороди за виконання завдань у рамках антикризової програми. Розмір

премії або змінної частини заробітної плати має бути таким, щоб можна було встановити орієнтир для роботи кожної особи з максимально можливою самовідданістю та професійною компетентністю. Однак важливо пам'ятати, що після кризи в компанії продовжуватимуть працювати ті ж працівники. Якщо загальна винагорода працівника повернеться до попереднього рівня, це буде дуже сильним демотиватором і може призвести до звільнень. Тому важливо враховувати майбутню зарплату працівника, визначаючи, скільки платити за результати роботи в кризовий період. Основне правило при цьому полягає в тому, щоб люди мали можливість отримувати такий же дохід і при цьому досягати результатів, схожих на той, що був у кризовий період.

Мотивація – не єдина проблема при управлінні компанією в умовах кризи. Але тільки якщо співробітники готові працювати максимально продуктивно, компанія має шанс вийти з ситуації, що склалася. Тому вище керівництво має оцінювати кожен захід для подолання кризи з точки зору того, як це впливає на мотивацію співробітників.

Розвиток персоналу – найважливіша передумова успіху будь-якої компанії. Особливо це актуально під час кризи, коли потрібні нові знання та навички.

Так, розвиток кризової готовності співробітників є найважливішим інструментом для якнайшвидшого виходу з кризи. Ось чому:

1. Інструменти та підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дуже відрізняються під час кризи та стабільності.
2. Прийняття рішень у сфері антикризового регулювання сильно відрізняється від прийняття рішень у «нормальному» менеджменті.
3. Вам потрібні інструменти для аналізу вашого бізнесу та прийняття рішень під час кризи, а у більшості менеджерів їх немає.
4. Тренінг із запобігання кризовим ситуаціям пропонує своєчасні інструменти для оптимізації бізнес-процесів та уникнення банкрутства.
5. Ефективні антикризові менеджери економлять персонал і уникають

масових звільнень.

6. Ефект синергії між кожною врятованою компанією матиме вплив на покращення загальної економіки регіону та навіть країни.

Крім того, професійне навчання сприяє загальному інтелектуальному розвитку працівників, розширює коло їх знань і спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Проте під час кризи системи освіти кардинально змінюються. Фінансові обмеження вимагають перегляду освітньої програми. Програми навчання на випадок кризових ситуацій повинні бути спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та гарантувати, що керівництво контролює ситуацію та утримує найбільш здібний основний персонал.

Звичайно, багато компаній наразі не мають можливості запропонувати довгострокові програми навчання та розвитку. Крім того, проводяться одноденні навчальні курси та семінари для вирішення робочих завдань і демонстрації успішних моделей роботи. Витрати на такі програми мінімальні, але ефективність заходів висока. Це пояснюється тим, що керівники можуть стежити за проблемами співробітників і при цьому отримувати оперативний зворотний зв'язок. По-друге, співробітники спостерігають бажання керівництва швидко реагувати на зміни ринку і починають докладати більше зусиль для виконання завдань. При вирішенні кризових ситуацій особливо важливою є якість менеджменту, тобто здатність топ-менеджерів компанії вирішувати складні бізнес-завдання за допомогою сучасних інструментів управління, заснованих на інноваційних методах і техніках. Конструктивна співпраця працівників щодо подолання кризи залежить насамперед від якостей менеджера, який координує цю діяльність, - антикризового менеджера.

Звідси слід більш детально розглянути особливості вимог до антикризових менеджерів. Зокрема, він повинен: мати глибокі знання з корпоративного управління; високий рівень компетентності в технології виробництва в залежності від сфери діяльності, в якій працює компанія; володіти не тільки управлінськими, а й

підприємницькими здібностями, здатністю контролювати кон'юнктуру ринку, проявляти ініціативу та активно перерозподіляти ресурси компанії в найбільш прибуткові сфери застосування. Наприклад, здатність приймати раціональні та грамотні рішення, засновані на координації з керівниками та працівниками нижчих рівнів управління, у сфері поширення та оцінки результатів з повною участю у реалізації.

Успіх його діяльності залежить від взаємозалежних проблем, що виникають у його відносинах з трудовим колективом підприємства, що переживає кризу, проблеми його власної адаптації до нової посади і нової професії, пов'язаної з нею. Від цього залежить вирішення проблеми адаптації до діяльності та праці. нове соціальне середовище. Проблема мобілізації персонального потенціалу підприємства для реалізації антикризових програм.

Менеджер з антикризового менеджменту є основною особою в системі кризового менеджменту. Керує діяльністю всієї команди для досягнення поставлених цілей, приймає стратегічні, оперативні та інші рішення з усіх важливих питань господарської діяльності та розвитку компанії та несе персональну відповідальність за їх виконання.

Ресурсне забезпечення управління персоналом кризового реагування потребує значних витрат і потребує комплексного використання всіх ресурсів, їх відповідності за якістю та кількістю, а також використання традиційних видів ресурсів у новому розумінні на основі можливостей адміністратора.

Для виходу компанії з кризи мають бути всі передумови: організаційні, фінансові, правові, соціальні, соціально-психологічні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У воєнно-кризових ситуаціях головним завданням кожного підприємства є забезпечення безперебійної роботи підприємств та забезпечення сталого економічного розвитку. Ефективним способом досягнення такого результату є впровадження загальновиробничого механізму антикризового управління. Враховуючи те, що воєнні кризи відрізняються від традиційних криз, основні елементи механізму антикризового управління підприємствами також мають специфіку функцій воєнного часу. Він включає цілі, основні завдання, принципи, діагностику, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Важливу роль відіграють тактичні прийоми швидкого поліпшення фінансово-економічних показників підприємства. Найпоширенішими з них є скорочення, аутсорсинг і нормалізація. Механізми антикризового управління підприємствами у воєнний час сприятимуть адаптації підприємств до воєнних ситуацій та формуванню системи виявлення та попередження нових локальних кризових явищ. Майбутнє виживання не лише компаній, а й усієї економіки залежить від того, наскільки швидко компанії зможуть реагувати та адаптуватися до сучасних викликів.

2. Основним видом діяльності сільськогосподарського приватного підприємства «Чумаки» є вирощування та зберігання овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших однорічних і дворічних культур. За період дослідження ефективність діяльності підприємства зменшилася. Забезпеченість земельних угідь основними засобами зменшилася на 8,5 % через збільшення величини земельних угідь, при одночасному зменшенні вартості основних засобів. Негативним фактором є зростання суми грошових витрат в розрахунку на одиницю площі. Збільшення суми витрат зумовило значне зниження прибутку на підприємстві. Величина прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилася на 87,1 %, що забезпечило зниження

рівня рентабельності діяльності СПП «Чумаки» на 58,55 відсоткові пункти.

3. На початку 2023 року СПП «Чумаки» в результаті проведеного аналізу фінансового стану підприємства визначили, що підприємство перебуває в передкризовому стані через значне зниження прибутку. Така ситуація на підприємстві вимагала розробки антикризової регуляторної програми для усунення виявлених недоліків. Проте жодна розроблена програма виходу з кризи не була реалізована. тих методів, які застосовувала компанія, було недостатньо для подолання кризи. І необхідно якомога швидше переставити пріоритети, щоб СПП «Чумаки» вийшли з кризи.

4. Ключовим елементом виходу компанії з кризи є системний підхід до антикризового управління персоналом. Це проявляється в розподілі функцій і повноважень, виборі принципів і методів антикризового управління та розвитку систем. Коли йдеться про прийняття та впровадження управлінських рішень, які пов'язані з ризиками, наприклад: Такі, як відбір і реалізація нової кадрової політики або управлінських рішень, наявність системи управління персоналом реагування на кризу вказує на те, що рівень управління компанією в кризі є високим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 8. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8
2. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13
3. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 116-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)__20)
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2016. 232 с.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_182_7
6. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Келеберда Т.В. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 9(1). С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9(1)__9)
7. Гавриленко Т.В., Молодовець А.А. Антикризовий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 52-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)__9)
8. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях.

- Economicsynergy*. 2023. Iss. 4. С. 37-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5
9. Гарафонова О.І., Козловський Д.О. Аграрна криза в Україні в умовах воєнного часу: стан, тенденції та перспективи змін. *Economicsynergy*. 2023. Iss. 1. С. 112-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_11
 10. Герук С.М., Веремій Т.Б. Передумови кризи та оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 2. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_2_11
 11. Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_183_9
 12. Головач К.С., Головач О.П., Семенчук Н.І. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_8
 13. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. №436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
 14. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 1. С. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_1_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_1_8)
 15. Данилків Х.П., Гембарська Н.Є., Басараб О.В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37
 16. Дятлова В.В., Маліч Л.А., Юнгблюд К.Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7

17. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. Іщайкін Т. Є. та ін. (5 осіб). *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.
18. Капінос Н.О., Прокопенко Н.І., Гончаров В.В. Проблеми та перспективи розвитку аграрного сектору в умовах подолання кризи. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_20
19. Ковшун Н.Е., Костриченко В.М., Солодкий В.О., Дідик О.Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 24-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2022_4_5
20. Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 32-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_6
21. Коненко В.В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18
22. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
23. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 120 с.
24. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Moderneconomics*. 2023. № 39. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_14

- 25.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. 824 с.
- 26.Марченко О.С. Антикризівий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2. С. 93-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_7
- 27.Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11
- 28.Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні аспекти визначення поняття антикризового управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 5. С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_5_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_5_3)
- 29.Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economicsynergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
- 30.Нетреба І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35
- 31.Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_7
- 32.Погребняк А.Т. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)_20)
- 33.Пріб К.А. Подолання наслідків впливу криз у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2019. № 10. С. 47-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_10_9
34. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
35. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_28
36. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_22
37. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 62-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)_9)
38. Хмиз М.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О., Терлецька В.О. Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_12
39. Шаранов Р.С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_1_7
40. Шараров В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanitiesstudies*. 2023. Вип. 14. С. 196-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24