

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В  
АГРОБІЗНЕСІ**

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

**Здобувач**

**Юлія СОБЧУК**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **СОБЧУК ЮЛІЯ ІГОРІВНА**

**1. Тема роботи:** «Стратегія антикризового управління в агробізнесі»

**Науковий керівник:** Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент  
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 аспекти стратегії антикризового управління в агробізнесі
  2. Сучасний рівень антикризового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
  3. Вдосконалення системи антикризового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
- Висновки і пропозиції

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

1. Основні особливості антикризового управління на підприємстві
2. Основні етапи формування антикризової стратегії підприємства
3. Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
4. Модель процесу антикризового управління підприємством
5. Антикризові заходи та їх вплив на мінімізацію негативних наслідків діяльності
6. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

## 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.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юлія СОБЧУК

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ	6
1.1. Сутність антикризової діяльності підприємств аграрного бізнесу	6
1.2. Характеристика процесу антикризового управління в агробізнесі	13
1.3. Формування стратегічних підходів до антикризового управління	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	24
2.2. Дослідження організації антикризового управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	41
3.1. Організація стратегічного антикризового управління підприємством	41
3.2. Формування виробничо-маркетингової стратегії антикризового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

## ВСТУП

В сучасних умовах становлення та нестабільного розвитку економіки України проблема пошуку нової парадигми функціонування підприємств та вирішення проблемних питань щодо їх антикризової діяльності становить неабиякий інтерес для дослідження. Аналіз наукових досліджень показує, що компанії по-різному реагують на виникнення кризових явищ. Ті, хто розпізнає кризову ситуацію на самому початку її виникнення та розвитку та вчасно почне впроваджувати ефективні антикризові заходи, вийдуть із кризової ситуації за відносно короткий час, тоді як інші компанії, які вчасно не відреагують, не зможуть вчасно реагувати на кризові явища, можуть збанкрутувати і навіть це може загрожувати ліквідацією в майбутньому.

Для забезпечення сталої діяльності та розвитку підприємств агропромислового комплексу необхідно використовувати аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечить не лише формування нових перспектив розвитку, а й можливість запобігання кризовим явищам і запобігти банкрутству.

При цьому вона налаштована забезпечити ефективне функціонування та успішний розвиток кожного суб'єкта господарювання, вміючи своєчасно реагувати на різні кризові ситуації, обираючи раціональні альтернативи антикризовим стратегіям на основі максимального використання наявних ресурсів.

Тому існує нагальна потреба активізувати дослідження стратегії антикризового управління. На нашу думку, це призведе до вдосконалення та появи нових підходів, моделей і методів у системі стратегічного антикризового управління, практичне застосування яких призведе до позитивного результату при виході підприємства з кризової ситуації.

Теоретико-методологічні аспекти антикризового управління а підприємствах аграрного бізнесу досліджують у своїх роботах такі науковці, як:

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування антикризової стратегії агропромислових підприємств та розробка комплексу заходів, що дозволить забезпечити їх сталий економічний розвиток.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- визначити сутність антикризової діяльності підприємств аграрного бізнесу;
- охарактеризувати процес антикризового управління в агробізнесі;
- визначити ключові засади стратегічних підходів до антикризового управління;
- дослідити рівень та ефективність діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»;
- проаналізувати організацію антикризового управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»;
- розробити виробничо-маркетингову стратегію антикризового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – організація антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – теоретико-методологічні та організаційно-економічні аспекти розробки стратегії антикризового управління підприємством.

Методи дослідження: в процесі дослідження були використані загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема: системний метод, методи економіко-статистичного аналізу; графічний та табличний метод.

Висновки щодо вибору та обґрунтування стратегії антикризового розвитку можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства для прогнозування кризових явищ, зменшення їх наслідків, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій тощо.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОБІЗНЕСІ

#### **1.1. Сутність антикризової діяльності підприємств аграрного бізнесу**

Дослідження теоретичних напрацювань підходів до визначення категорії «криза» показав, що автори визначають її з різних позицій, які доповнюють одна одну та розширюють свою сутність.

Поки що серед експертів немає єдиного підходу як щодо пояснення природи кризи, так і змісту антикризової діяльності компаній. Цей термін походить від грецького криза – переломний момент, момент загострення протиріч, рішення з будь-якого предмета або в сумнівній ситуації. Іншими словами, криза – це надзвичайно складна ситуація, крах, погіршення ситуації. Вона може бути економічною, політичною, державною, енергетичною, соціальною тощо. У контексті дослідження «економічна криза – це серйозне погіршення економічного становища країни, що проявляється значним зменшенням обсягів виробництва внаслідок перевищення пропозиції товарів над їх платоспроможним попитом. Вона характеризується зростанням безробіття, економічним банкрутством, падінням реальних доходів і в цілому добробуту населення.

Вагомий внесок у теорію циклів і кризових явищ зробив відомий український вчений М. І. Туган-Барановський. Основним нововведенням у його дослідженнях є аналіз механізму кризи. Виникнення кризи вчений пов'язував з порушенням пропорційності розвитку виробництва і перетворенням часткового перевиробництва в загальне перевиробництво, що відбивається на ціноутворенні всіх або більшості товарів на ринку.



Послідовником М. Д. Туган-Барановського був економістом-аграрник М.І. Кондратьєв, який розробив теорію бізнес-циклів, відому як теорія довгих хвиль. Він вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства, які тривають від 48 до 55 років, і цикли, які тривають від 7 до 11 років. Кожен з великих циклів складається з висхідних і спадаючих хвиль. Перша хвиля відзначається пожвавленням і піднесенням промисловості та сільського господарства, а друга – занепадом. Малі цикли інтегровані у великі цикли. Водночас характер малого циклу залежить від хвилі великого циклу, яка спадає: коли вона піднімається, посилюється вплив економічного зростання і послаблюються кризові явища; якщо вона знижується, то криза і депресія поглиблюються, а відродження виробництва і багатства послаблюється [8, с. 6].

Якщо вивчення природи криз макrorівня має давню історію, то поняття «корпоративна криза» є досить новим для вітчизняної науки. У цьому контексті термін «корпоративна криза» трактується в сучасній бізнес-літературі досить неоднозначно і охоплює різні аспекти функціонування бізнесу – від простих проблем до різноманітних суперечок і банкрутств.

Багато визначень підкреслюють деструктивну роль кризи на мікрорівні. За статистичними даними, щороку 10-20% малих підприємств потрапляють у кризові ситуації і близько 10% цих підприємств банкрутують [12, с. 14]. У цьому випадку криза трактується як:

- переломний момент у функціонуванні системи, коли вона піддається зовнішнім або внутрішнім впливам, які вимагають від неї якісно нової реакції. Головною характеристикою кризи є те, що вона загрожує зруйнувати систему (частково або повністю) [12, с. 14];

- загострення суперечностей соціально-економічної системи компанії, що загрожує її існуванню в зовнішньому середовищі [10, с. 96];

- одна з найбільш серйозних форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає протиріччя між реальним станом його фінансового потенціалу та необхідним обсягом фінансових потреб, що

виникають протягом його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів джерела найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [3, с. 205];

- хронічна неплатоспроможність і в цілому незадовільний фінансовий стан, що в свою чергу призводить до банкрутства та подальшої ліквідації підприємства [39, с. 123];

- надзвичайне загострення суперечностей соціально-економічної системи (організації), що загрожує її стійкості в зовнішньому середовищі [4, с. 14].

На відміну від цих визначень, криза розглядається і з позитивного боку. Так, за словами професора Вініченко І.І.: «Криза є суттєвою характеристикою нової формації, вона стимулює нове, перспективне, відкриває йому шлях, створює для нього необхідну основу» [8, с. 6]. Кризи містять потенціал для змін і є основою для вивчення корпоративних структур; кризова ситуація характеризується швидким згортанням діяльності організації, наслідки якого є вимірними (соціальні конфлікти, падіння курсу акцій, падіння продажів тощо) та сумнівами щодо структурних компонентів, що змушують учасників переглянути своє бачення структура компанії. Таким чином, криза виявляє те, що зазвичай є невидимим, і може підвищити ефективність організації шляхом активації трансформаційних сил, які підживлюють еволюцію.

Таким чином, криза є однією з фаз життєвого циклу компанії, подолання якої дозволяє забезпечити її подальший розвиток. При такому підході криза повинна розглядатися лише як спостереження. За певних умов криза відкриває нові можливості розвитку.

Дивитися на кризу, як на будь-яку іншу, означає, що це важкий і непередбачуваний період, який може призвести до провалу або перемоги у важкій ситуації для вас і вашого бізнесу. Тому, судячи з такої тимчасової вади, можна сказати, що криза – це не обов'язково щось погане, але й можливість для майбутнього.

Підсумовуючи проміжні результати дослідження, можна виділити дві точки зору щодо природи кризи в компаніях. З одного боку, криза – це невизначеність, яка може погіршити функціональні параметри підприємства, аж до банкрутства, а з іншого – це форма поступального руху, розвитку системи, що сприяє її вдосконаленню.

Агропромислове підприємство є відкритою системою, тому, з одного боку, залежить і взаємодіє з факторами навколишнього середовища, з іншого – має внутрішній потенціал для використання своїх потужностей. Зовнішнє і внутрішнє середовище тісно пов'язані між собою, оскільки підприємство створює внутрішні можливості під впливом і з урахуванням факторів зовнішнього середовища, але в той же час адаптується до зовнішнього середовища за допомогою внутрішніх факторів [11, с. 7].

Тому підприємства в умовах ринкової економіки постійно стикаються з високим ступенем невизначеності розвитку подій і таким же несподіваним впливом на них зовнішнього середовища. У цьому контексті все більшого значення набуває своєчасна діагностика причин майбутньої кризової ситуації.

Сталий розвиток агропромислових підприємств можливий за умови захисту підприємства на всіх етапах його існування, а також залежить від впливу багатьох факторів. Вони є тематичними та специфічними для компанії, працюють систематично, збільшуючи негативний вплив на роботу компанії. За ініціюючими чинниками кризи - це об'єктивні (закономірні) кризи, зумовлені зміною етапів життєвого циклу підприємства, а також ситуації, викликані впливом зовнішніх і внутрішніх умов.

Як показано на рисунку 1.1, криза виникає через численні економічні, організаційні та соціальні фактори.

Ми визначили чинники, які, на нашу думку, найбільше впливають на виникнення кризових явищ в агробізнесі, маючи змогу виділити фактори, що визначають вплив на мікрорівні та фактори, що визначають вплив на макрорівні.

Вплив факторів різного характеру зумовлює виникнення явищ, які негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Аграрні підприємства, як і компанії в інших галузях, іноді не можуть самостійно впоратися з цим негативним впливом і зазвичай потребують зовнішнього втручання. До особливостей роботи підприємств агропромислового комплексу додається несприятливий вплив погодно-кліматичних умов, від яких значною мірою залежать кінцеві результати діяльності.

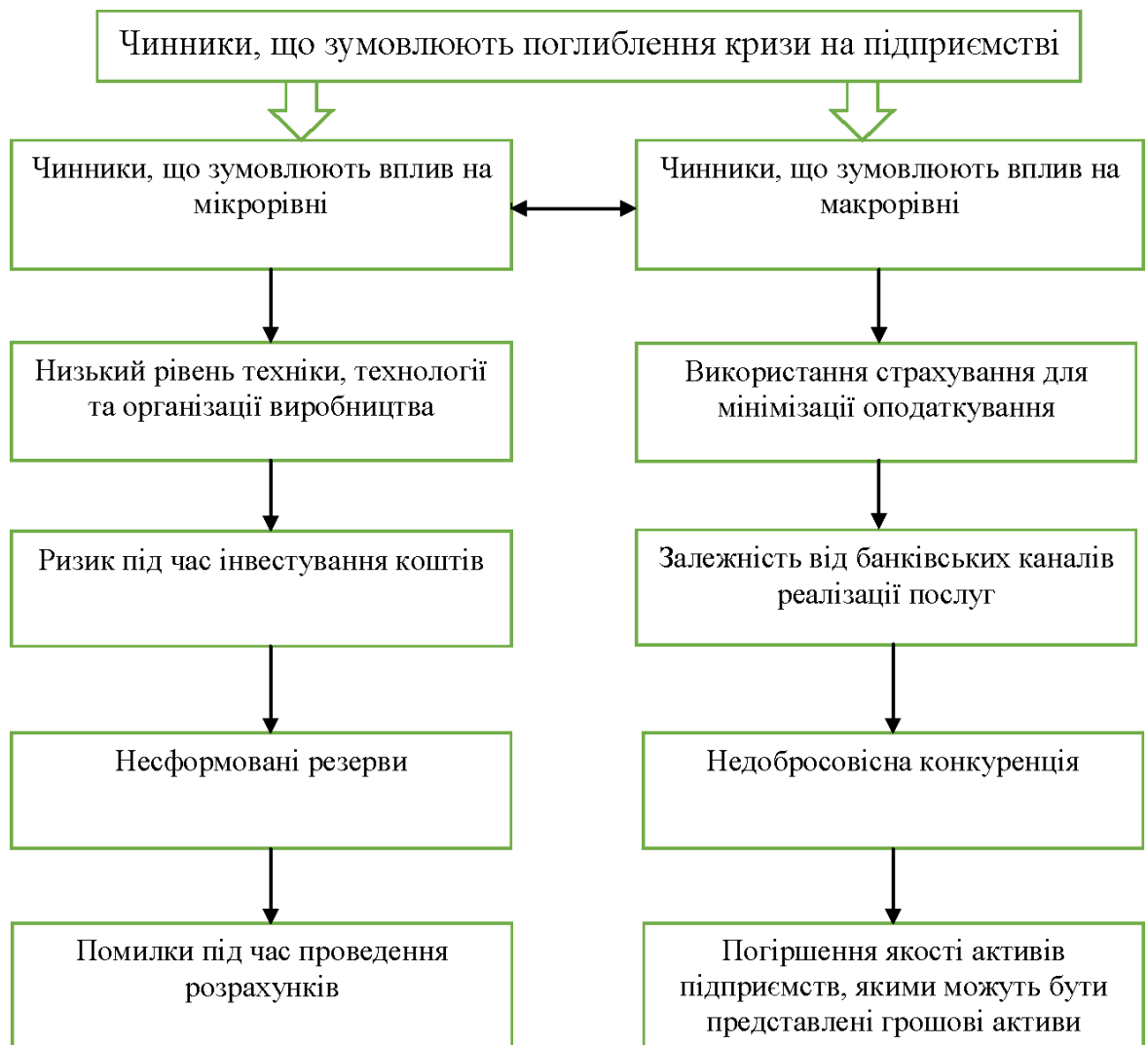


Рис. 1.1. Чинники, які спричиняють формування кризи підприємства

Наслідки дії ряду негативних факторів впливу на компанії неможливо усунути лише за допомогою саморегулювання, тому для цього необхідні підприємницькі рішення.

З цього можна зробити висновок, що кризи містять потенціал для змін, оскільки виникнення кризи дозволяє компаніям вчитися та мобілізувати зусилля для змін. Дослідження дозволяє підтвердити, що криза компанії – це масштабна, непередбачувана та революційна подія, яка може мати як негативні наслідки для економічної діяльності, так і позитивні наслідки, що підвищують ефективність її діяльності та викликають трансформаційні сили, які сприяють його розвитку.

Для будь-якої ефективної діяльності агропромислового підприємства важливий комплексний підхід до заходів, що дозволяє створити стійке економічне становище агропромислового підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Засоби забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств

Тому комплексно-цілеспрямований підхід до управління, система управління економічними процесами на підприємстві та комплекс організаційно-методичних та інформаційних засобів забезпечення стану підприємств пов'язані з формуванням стійкого економічного стану господарств. Складові стійкої економіки повинні будуватися на базі центрів відповідальності, створених в рамках єдиної організаційної структури

компанії. Беззаперечною роль відіграє система контролю, яка реалізується ефективним оперативним управлінням шляхом порівняння планових і фактичних показників, виявлення розбіжностей між ними, виявлення їх причин і використання управлінських дій для нормалізації діяльності.

Наявність проблем економічного розвитку в країні потребує розробки ряду антикризових заходів через негативний вплив на українські підприємства нестабільного зовнішнього середовища.

При цьому антикризова діяльність має здійснюватися безперервно як підсистема загальної функції підприємств агропромислового комплексу.

Дослідивши теоретичні аспекти антикризової діяльності підприємств агропромислового комплексу, наведемо основні завдання її реалізації:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи підприємства;
- прогнозування перспективи виникнення кризи в компанії;
- посилення внутрішньої гнучкості менеджменту компаній у кризовій ситуації;
- розробка та опрацювання перспективних планів методів управління в кризовій ситуації;
- прискорення реалізації практичних антикризових заходів, передбачених у разі виникнення кризи;
- управління процесом виходу компанії з кризи та ліквідації понесених збитків.

На нашу думку, для ефективного розвитку аграрного комплексу держава також має створити умови для рівноправних відносин між аграрним сектором та іншими галузями народного господарства. Запровадження такого заходу створить організаційні та економічні умови для комплексного розвитку села, що зменшить конкурентний тиск великих компаній на інших

учасників аграрного ринку та стимулюватиме їх активізувати свою діяльність.

## **1.2. Характеристика процесу антикризового управління в агробізнесі**

Антикризове управління як механізм адаптивного регулювання бізнес-процесів підприємств є актуальним і затребуваним як у науковій сфері, так і в практичному застосуванні. У цьому сенсі мистецтво та професіоналізм управління бізнесом полягає в передбаченні та запобіганні проблемам, які можуть бути спричинені іншими, спричиняючи таким чином ризики та фінансові кризи.

Антикризове управління – система принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків.

Слід підкреслити, що антикризове управління впливає на всі види підприємницької діяльності. Сприяє залученню інновацій (впровадження інноваційних програм); оновлення обладнання та технологій (науково-технічні розробки); зміна; впровадження програмних підходів у технологію розробки та реалізації управлінських рішень; підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, своєчасне виконання дій з урахуванням динаміки ситуацій; підвищена увага до попередньої та післяоцінки управлінських рішень і вибору поведінкових альтернатив і заходів; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації.

Особливістю антикризового управління є прискорене та ефективне реагування на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, які передбачають різноманітні перетворення в цій сфері залежно від конкретної ситуації [28, с. 114].

Основною метою антикризового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація падіння його ринкової вартості, спричиненого фінансовими кризами.

У процесі досягнення своєї основної мети антикризове управління підприємством спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- своєчасна діагностика фінансового стану підприємства в період, що передував кризі, і застосування необхідних превентивних заходів для запобігання фінансовій кризі;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Фактори, що визначають ефективність антикризового менеджменту, включають: професіоналізм антикризового менеджменту та спеціальну підготовку; мистецтво управління, дане від природи і набуте під час спеціального навчання; методологія розробки ризикованих рішень; науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій; корпоративність; здійснювати; ефективність і гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор; система кризового моніторингу.

До основних ознак антикризового управління в діяльності підприємства належать: функції антикризового управління; інтеграція та диференціація; рецепт; поєднання формального і неформального менеджменту; перспективи, можливість вибору та побудови раціональної стратегії розвитку (табл. 1.1).

Слід зазначити, що антикризове управління є досить складним видом системи менеджменту підприємства. Метою є, з одного боку, збереження підприємства, його фінансове оздоровлення, що відображається на виконанні нею фінансової функції, а з іншого боку, не менш важливої соціальної функції. Суть цієї функції полягає у збереженні підприємства як активного



суб'єкта господарювання та джерела зайнятості, навколо якого будується міська інфраструктура (ця обставина особливо важлива, наприклад, для міських підприємств у малих містах, які фактично є монополістами на ринку праці). Реалізація цих функцій антикризового управління визначає їх важливість для підприємства та територій [11, с. 7].

Таблиця 1.1

### Основні особливості антикризового управління на підприємстві

Характеристика	Опис
Функції антикризового управління	Діяльність, що відображає об'єкт управління і визначає його результат. До них відносять: передкризовий менеджмент, антикризовий менеджмент, управління процесами кризового відновлення, стабілізація нестабільних ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень.
Інтеграція та диференціація	У розвитку будь-якого менеджменту дві його протилежності – інтеграція та диференціація – перебувають у діалектичному взаємозв'язку. Збільшення інтеграції завжди призводить до зменшення диференціації і навпаки. Зчленування між інтеграцією та диференціацією в поворотних точках кривої змін свідчить про появу нових організаційних форм господарювання або організацій нового типу. Ця взаємодія створює проблемні точки компанії. Як правило, це моменти, які відображають небезпеку «розпаду», руйнування організаційних основ. Вихід із кризи вимагає зміни співвідношення інтеграції та диференціації управління на новій організаційній основі.
Обмеження	Неконтрольовані процеси, складні проблеми вирішуються природним шляхом або опосередковано. Обмеження можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Їх визнання та облік є частиною антикризового управління. В системі управління існують обмеження як критичні фактори розвитку, тобто стійкої ефективності менеджменту.
Поєднання формального та неформального управління	У різних видах такого поєднання є область раціональної організації антикризового менеджменту. Вона може бути звужена або розширена. Процес звуження характеризує зростання небезпеки кризи або небезпеку її критичного прояву.
Перспективи розвитку	Вибір будь якої із стратегій залежить від характеру та глибини кризи.

Підприємство як соціально-економічна система має дві тенденції свого існування – процес поточного виробництва та розвиток. Процес поточного виробництва полягає в підтримці життєздатності системи та її стабільності; Розвиток – це завжди набуття нової якості, яка зміцнює життя в мінливому середовищі. Через дисбаланс між функціонуванням і розвитком виникають різні кризові ситуації, тому антикризове управління розглядається як одна зі

складових системи управління компанією в цілому, здатна гармонізувати одночасно існуючі, а часом і суперечливі тенденції (рис. 1.3).

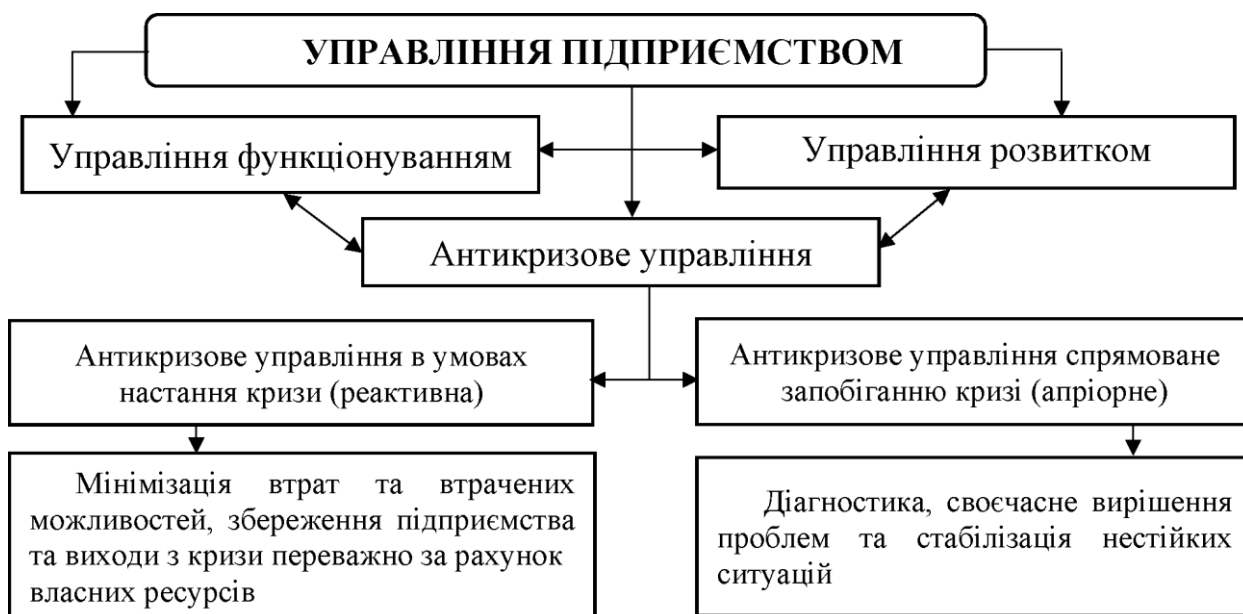


Рис. 1.3. Місце антикризового управління у системі менеджменту компанії

Антикризове управління підприємством – це механізм, основним змістом якого є підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень, пов'язаних із запобіганням фінансовим кризам, їх подоланням та зменшенню негативних наслідків.

Особливістю цього менеджменту порівняно з іншими функціональними формами корпоративного управління є те, що рішення в антикризовому управлінні часто приймаються в умовах меншого контролю над компанією, дефіциту часу, високої невизначеності та суперечності інтересів різних груп [40, с. 464].

Для здійснення антикризового управління в компанії часто формується спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, яка має особливі повноваження у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також достатні фінансові ресурси.

Процес корпоративного антикризового менеджменту базується на ключових етапах, перелік яких наведено в Додатку А.

Підсумовуючи, констатуємо, що сутність ефективного антикризового управління можна побачити в трьох основних аспектах:

- раннє виявлення та попередження криз;
- компанія вийшла з кризової ситуації з невеликими збитками;
- обрання нової стратегії управління та використання кризових факторів для подальшого розвитку [2, с. 115].

Третій момент особливо важливий сьогодні. Найбільш правильним поясненням поняття «антикризове управління» є не лише передбачення кризи та ліквідація її наслідків, а й акцент на збереженні підприємства як активної одиниці економіки, реалізації соціальної функції компанії. Управління, креативний характер прийнятих рішень і вироблення нової стратегії розвитку компанії.

Таким чином, ефективне антикризове управління стає системою заходів, які можуть визначити якісно новий рівень діяльності компанії. Кожен менеджмент сьогодні має бути стійким до криз. В ідеалі антикризове управління має бути зведене до «безкризового» управління. Сутність «безкризового» управління можна визначити як здійснення комплексного та безперервного управління розвитком підприємства з моменту його створення (рис. 1.4).

На даному етапі економічного розвитку безпрецедентно зростає використання різними суб'єктами господарювання сучасних антикризових технологій. Жорстка конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках змушує вітчизняних виробників посилювати позиціонування, пов'язане з виготовленням конкурентоспроможної продукції, яка при цьому не лише займає місце на товарних ринках країни, а й випереджає їх, знайти резервні позиції, використати момент лібералізації зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому сенсі необхідно кардинально змінити вимоги до антикризового управління. Вітчизняним компаніям на цьому етапі економічного розвитку ефективніше буде розробити наступальну стратегію і тактику (замість оборонної тактики, яка використовується значно частіше), а

також стратегічну діагностику і контроль. Необхідно відмовитися від звичного розуміння антикризового управління як реактивного управління, спрямованого на боротьбу з уже виниклою кризою та ліквідацію її наслідків. Антикризове управління має бути проактивним і принципово «безкризовим». Такий підхід до розуміння сутності антикризового управління має велике значення для аграрного бізнесу, оскільки він не відмовляється від усталених принципів і методів управління, а, навпаки, спонукає підприємства використовувати весь арсенал засобів управління, щоб витримати жорстку конкуренцію та падіння попиту на товарних ринках.



Рис. 1.4. Порівняльний аналіз антикризового та «безкризового» управління

Розуміння сутності цілей розвитку компанії допомагає виявити та розкрити типологію ризиків, притаманних компанії. Наприклад, досягнення мети достовірності фінансової звітності в широкому розумінні означає не тільки стратегічне, але й оперативне дотримання всіх вимог до її складання, у більш вузькому – це співвідношення бізнес-показників товарообігу та обороту продукції/послуг, рентабельність основного бізнесу, обсяг продажів і чистий прибуток.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки. Встановлено, що характеристиками створення антикризової стратегії компаній на етапі розвитку є невизначеність, складність, динамічність та агресивність зовнішнього середовища. Встановлено, що невизначеність є багаторівневою системою різноспрямованих факторів зовнішнього середовища, швидкість і частота зміни яких визначають рівень її динаміки. Доведено, що збільшення складності та невизначеності зовнішнього середовища сприяє підвищенню агресивності зовнішнього середовища. В процесі діяльності будь-якої компанії завжди існує певна ймовірність виникнення кризи і для повного усунення цієї ймовірності, залежно від стійкості розвитку компанії, передбачено ряд антикризових заходів та механізмів.

### **1.3. Формування стратегічних підходів до антикризового управління**

Антикризову стратегію підприємства можна представити, як комплексну систему заходів, що включає методи і способи, які використовуються з моменту створення і функціонування підприємства, що дозволяє розробити і впровадити ефективну систему антикризового

управління підприємством з метою попередження кризових явищ і критичних ситуацій в компанії.

У сучасній економіці антикризова стратегія відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового та ефективного функціонування бізнесу в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Антикризова стратегія є засобом подолання змін, адаптації діяльності підприємства до нових умов і спрямована на пошук нових шляхів виходу підприємства з кризової ситуації. Здатність компаній вийти з кризи безпосередньо залежить від їх доступу до факторів, що визначають фінансову стійкість компанії. Вплив таких факторів, як нестача фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів, збій у виробництві та бізнес-технологіях, нездатність до інновацій та реалізації інноваційних ідей може призвести до скорочення життєвого циклу бізнесу та порушення важливих бізнес-процесів. Діяльність компаній, що перебувають у кризі, в основному зосереджена на проведенні термінових фінансових операцій, які забезпечують створення нових продуктів і виведення їх на ринок, на маркетингових акціях зі збільшенням продажів і на побудові відносин з кредиторами, акціонерами та партнерами з повною підтримкою заходів щодо фінансової реструктуризації підприємства.

Антикризовий менеджмент має базуватися на застосуванні виважених і розумних стратегій. Вони повинні відображати різні філософські, ефективні, структурні та економічні аспекти компанії. Їх спільним є довгостроковий розвиток компанії як засіб досягнення довгострокових цілей, які компанія ставить перед собою в рамках обраної політики.

У разі кризи основним завданням є збереження основних засобів, ключових технологій і розробок, незамінних кадрів і фахівців. Також важливо звернути увагу на стратегічну перспективу бізнесу. Необхідно приступити до розробки перспективних напрямів майбутньої діяльності підприємства.

Процес створення загальної стратегії для бізнесу в умовах кризи можна проілюструвати таким чином:

- аналіз прогнозів і можливих напрямків розвитку бізнесу;
- визначити та поділитися цілями та завданнями;
- розставити пріоритети;
- сформувати синтез локальних стратегій і розробити глобальну стратегію розвитку бізнесу;
- здійснити вибір варіанта комплексної стратегії розвитку;
- розробити систему реалізації стратегії розвитку компанії в умовах кризи.

При розробці антикризової стратегії важливо враховувати термін реалізації, а також фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, специфіку реалізації товарів і послуг та фазу життєвого циклу. Антикризові заходи повинні бути різними на кожному етапі життєвого циклу бізнесу.

На етапі формування антикризова стратегія має бути зосереджена на аналітичних завданнях, прогнозуванні динаміки змін та превентивних заходах.

У фазі зростання антикризова стратегія спрямована на контроль за діяльністю компанії та процесом реалізації стратегії.

У зрілій фазі – обмежити падіння економічних показників у прийнятних для даної компанії межах.

Найсильніший прояв кризи припадає на період спаду, коли кризові явища стають вирішальними для подальшого ефективного функціонування підприємства.

На цьому етапі антикризова стратегія спрямована на запровадження системи заходів щодо виходу підприємства з кризи та зниження ризику глибокої кризи та можливого подальшого банкрутства підприємства.

Отже, антикризова стратегія – це комплексна аналітична модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища на всіх етапах життєвого циклу, спрямована на досягнення кінцевої мети – економічної стійкості. Механізм антикризової стратегії – це система інструментів і методів забезпечення стійкості компанії

в довгостроковій перспективі. Для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на підприємстві необхідним і важливим є обґрунтування процесу її створення [5].

Процес створення антикризової стратегії наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Основні етапи формування антикризової стратегії підприємства

У створенні антикризової стратегії підприємства можна виділити три основні кроки: планування антикризової стратегії, розробка антикризової стратегії та впровадження стратегії антикризового управління. Цей цикл має бути завершений таким елементом, як моніторинг та оцінка антикризової стратегії.

У першому блоці пропонується проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінку ринкового потенціалу компанії.

Важливо враховувати такі групи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: основні тенденції розвитку макро- та мікросередовища; ресурсні та бюджетні обмеження; інтереси груп впливу



(споживачі, працівники); поведінка конкурентів; основні сильні сторони компанії; цінова конкурентоспроможність.

Основними методами діагностики бізнесу, аналізу потенціалу бізнесу та аналізу зовнішнього середовища можуть бути: анкетування; дослідження ринку; аналіз господарської діяльності компанії та ін.

Реалізація антикризової стратегії входить до сфери відповідальності менеджменту, яка включає такі моменти:

- формування організаційних навичок для успішної реалізації розробленої стратегії;
- управління бюджетом для економного розподілу коштів;
- визначення корпоративної політики, що забезпечує реалізацію стратегії;
- використання передового досвіду для постійного вдосконалення роботи;
- заохочення внутрішнього керівництва до нагляду за впровадженням стратегії.

Розробка та реалізація стратегічних антикризових рішень потребує володіння систематизованою та проаналізованою інформацією протягом усієї господарської діяльності. Без інформації немає стратегії, але інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними. Підприємство повинно мати персонал, здатний визначати тенденції розвитку зовнішнього середовища, напрями і перспективи розвитку підприємства та обґрунтовувати необхідність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Офіс ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зареєстровано за юридичною адресою в місті Дніпро, а виробничі потужності розташовані у Васильківському районі Дніпропетровської області. Відстань до районного центру - 10 км, до обласного центру - 50 км. Сприятлива економічна ситуація, оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню найважливіших сільськогосподарських культур і виробництву високоякісної овочевої продукції. Основною галуззю рослинництва є вирощування зернових культур, насіння соняшнику та ріпаку. Предметом діяльності підприємства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції та надання послуг.

Відповідно до довідки Дніпропетровського обласного статистичного управління Держкомстату України від 29.11.2006 р. № 103, підприємство має право займатися такими видами діяльності: вирощування продуктів харчування, розведення свиней, реалізація м'яса живою вагою, продаж вирощених зернових і технічних культур.

При аналізі земельного фонду підприємства вивчають показники, що виражають склад і структуру ґрунтів і сільськогосподарських угідь. Основною ознакою, яка характеризує різні види сільськогосподарських угідь, є спосіб їх використання. Класифікація земельних ділянок здійснюється з урахуванням їх основного цільового призначення.

Загальна площа господарства складається з сільськогосподарських угідь, які повністю використовуються як рілля. Відхилень у структурі

сільськогосподарських угідь від звітнього року до попередніх років не було. На рис. 2.1. наведено динаміку сільськогосподарських угідь ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

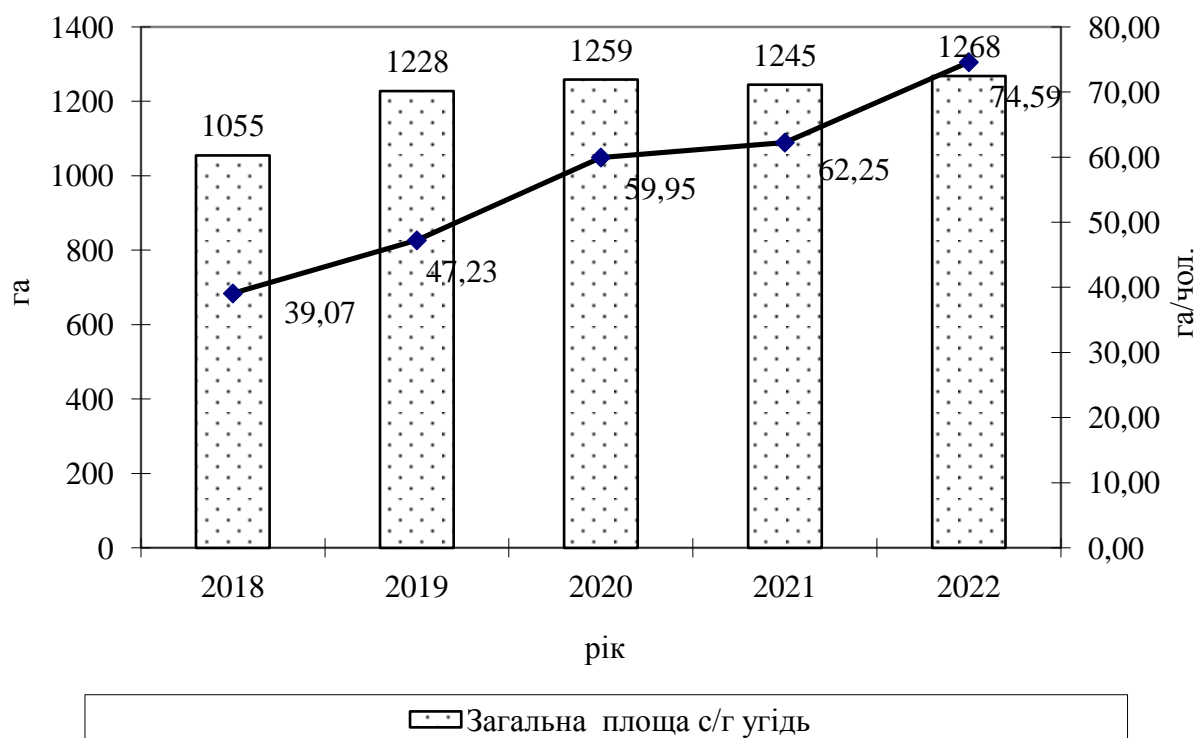


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь та навантаження угідь в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Всі земельні ділянки компанії ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є виключно сільськогосподарськими угіддями і повністю призначені для полів. Це означає, що аналіз структури ґрунту не доцільно проводити. У 2022 році сільськогосподарські площі ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» збільшилися порівняно з 2018 роком на 62 га, або на 5,2% від загальної площі.

Якісна оцінка стану землі проводиться за ступенем ерозії ґрунту, засоленням, зрошенням, наявністю каменів і чагарників, розміром і конфігурацією землі та її продуктивністю. Раціональна організація підприємства забезпечує таке використання землі і таку систему управління підприємством, яка забезпечує найвигідніше і найдешевше безперервне виробництво в заданих умовах. Тому, враховуючи всі дані,

важливо підібрати таку структуру посівних площ, або сівозміни, і таку організацію вирощування, яка забезпечить відповідність посівів основним умовам і комплексу інших факторів.

Ступінь використання трудових ресурсів характеризується показниками продуктивності праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники рівня використання трудових ресурсів на ТОВ «МІКС  
ЛІДЕР 2015».

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Чисельність працівників, чол.	27	26	21	20	17	62,96
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, днів	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Виробництво продукції:						
на 1 люд.-годину, грн.	127,0	198,2	277,3	359,3	372,5	293,30
на 1 люд.-день, грн.	939,9	1506,7	2107,3	2838,1	3017,6	321,04
на 1 працівника, тис. грн.	259,4	381,2	602,7	729,4	899,2	346,63

Дані таблиці свідчать про підвищення ефективності використання та тривалості робочого часу працівників. Продуктивність праці в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зросла більш ніж утричі. Більш наочно динаміка продуктивності праці наведена на рис. 2.2. Параметри отриманих рівнянь доводять попередні висновки щодо стабільної тенденції показника до зростання. Згідно параметрів лінійного тренду, годинна продуктивність праці щорічно збільшується на 71,25 грн.

Зростання продуктивності праці розглядається як суттєва передумова збільшення обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці можливе, якщо заздалегідь зменшити кількість живої праці, необхідної для виробництва, відносно кількості уречевленої праці. В результаті досягається

економія загального обсягу робіт, що призводить до зниження собівартості продукції.

Значне збільшення обсягу виробництва (за собівартістю) з одночасним скороченням чисельності працівників призводить до значного підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

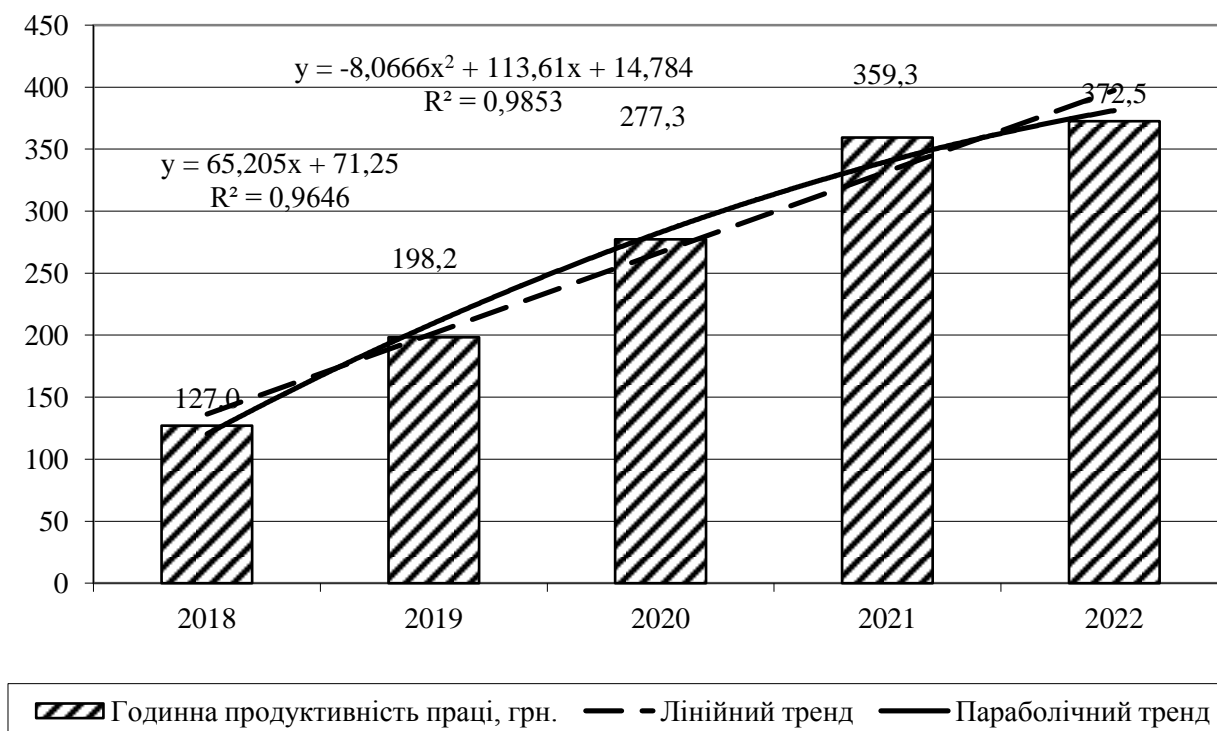


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Раціональне управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має забезпечувати ефективне використання праці та всіх інших засобів виробництва, які є сукупністю матеріальних елементів виробничого процесу, що відрізняються за своїм функціонуванням при виготовленні продукції.

В господарській діяльності підприємства важливу роль відіграють основні засоби виробництва, матеріально-технічна база виробництва. Висока забезпеченість підприємства основними фондами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, більш ефективному використанню оборотних коштів, збільшенню обсягів

виробництва та зниженню собівартості.

У рамках аналізу вивчається структура основних фондів, коефіцієнт амортизації, коефіцієнти оновлення та вибуття, а також інші показники відтворення основних фондів (табл. 2.2).

З даних таблиці 2.2 видно, що загальна вартість основних засобів за досліджуваний період зростає, що пов'язано з проведенням переоцінки залишкової вартості основних засобів.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання виробничих засобів ТОВ  
«МІКС ЛІДЕР 2015».

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 в % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2518	4089	5695,5	6257	7458	296,19
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	4584,5	10500,5	8843	9512	11478	250,37
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	238,67	332,98	452,38	502,57	588,17	246,43
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8944,3	13632,8	12653,7	13897	16785	187,66
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	93,3	157,3	271,2	312,9	438,7	470,42
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	2,78	2,42	2,22	2,33	2,05	73,69
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн./грн.	0,36	0,41	0,45	0,43	0,49	135,71
Прибуток, всього тис. грн.	1767,8	3032,9	-1113,9	1410	1910	108,04
Коефіцієнт оборотності	1,95	1,30	1,43	1,46	1,46	74,96
Тривалість 1 обороту, днів	187	281	255	250	250	133,41
Норма прибутку, %	24,89	20,79	-7,66	8,94	10,09	-14,80
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних фондів, грн.	182,07	256,80	155,26	152,02	153,90	84,53

Ефективність використання основних фондів характеризується рівнем фондовіддачі, яка визначається як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних фондів. Рентабельність основних фондів

залежить від рівня виробництва валової продукції, захищеності капіталу підприємства, структури основних фондів, їх стану, технічної оснащеності трудового колективу та ступеня використання окремих видів основних фондів.

Дані таблиці 2.2 показують, що прибутковість інвестицій на 1 грн. вартість виробничих основних фондів зменшилася на 16,31 %. Це відбулося після збільшення капітальних вкладень у 2.96 рази при збільшенні обсягу виробництва у 1,88 рази.

Обсяг і собівартість сільськогосподарської продукції значною мірою залежить від наявності та використання основних засобів за видами (проммайданчики, трактори, автомобілі тощо). Більшість основних фондів зосереджена в структурно-виробничих підрозділах і виробничих об'єднаннях, які використовують машинно-тракторний парк, вантажівку, робочу худобу, а також ремонтні майстерні, електростанції та водяні станції тощо. Промислове та допоміжне виробництво: кормові суміші для тварин; переробка зерна, овочів, продуктів тваринництва; деревина; будівельні матеріали тощо. Рациональне використання значної частини основних виробничих ресурсів у цих галузях сприяє збільшенню виробництва сільськогосподарської продукції та зниженню собівартості продукції.

Сучасна система сільського господарства характеризується поглибленням спеціалізації на основі зростаючої концентрації виробництва. Спеціалізація господарства визначає його виробничу спрямованість. Щоб визначити виробничий напрямок економіки, насамперед необхідно проаналізувати виробництво сировини.

Структура товарної продукції визначається як відсоток вартості продукції окремих культур і секторів по відношенню до загальної вартості товарної продукції компанії, яка вважається 100%. Місце культур і галузей у компанії визначається їх часткою у структурі вартості валової або товарної продукції. Для аналізу динаміки складу та структури продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» розглянемо дані табл. 2.3. З таблиці 2.3 можна зробити

висновок, що з 2018 по 2022 рік сільськогосподарське виробництво зросло майже втричі, а товарообіг у 2022 році досяг 16785 тис. грн. Рослинництво включає вирощування зернових та соняшнику. Виробництво зерна та його реалізація в структурі валового виробництва за аналізований період впали на 23,8 в.п, а насіння соняшнику зросло на 14,6 в.п.

Таблиця 2.3

## Динаміка складу та структури продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Вид продукції і галузь	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		Зміна стр-ри 2012 проти 2008, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	8806	98,5	13458	98,7	12530	99,0	13458	96,8	15087	89,9	-8,6
зернові	3245	36,3	2646	19,4	1699	13,4	2057	14,8	2087	12,4	-23,8
соняшник	5546	62,0	10802	79,2	10818	85,5	11047	79,5	12857	76,6	14,6
інша продукція рослинництва	16	0,2	10	0,1	12	0,1	354	2,5	143	0,9	0,7
Тваринництво, всього	138	1,5	108	0,8	124	1,0	135	1,0	459	2,7	1,2
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	0	0,0	67	0,5	0	0,0	304	2,2	1239	7,4	7,4
Всього	8944	100,0	13633	100,0	12654	100,0	13897	100,0	16785	100,0	0,0

У структурі товарної продукції компанії у 2022 році найбільшу питому вагу займатимуть продажі насіння соняшнику (76,6%) та зернових (12,4%). При цьому на 23,8 в.п. зменшилась питома вага грошової виручки від реалізації зернових, а на 14,6 в.п. – зросла частка виручки від реалізації насіння соняшнику. Ця тенденція є незадовільною, оскільки свідчить про нераціональне господарювання та призводить до виснаження ґрунтів.

Ефективність загальногосподарської діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» представлена в таблиці. 2.4. Отримані показники свідчать про те, що 2019 рік став для компанії найпродуктивнішим. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь за цей період склав 247 тис. грн., що встановило



рентабельність на рівні 28,61%, що є досить високим показником для сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.4

Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «МІКС  
ЛІДЕР 2015»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- основних виробничих засобів	238,67	332,98	452,38	502,57	588,17	246,43
- матеріальних витрат	680,24	863,18	1093,53	1002,97	1173,11	172,46
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
валової продукції	663,92	807,07	1005,27	1171,73	1205,60	181,59
прибутку	167,56	246,98	-88,47	113,25	150,63	89,89
Фондовіддача на 100 грн. основних виробничих засобів тис. грн.	278,17	242,38	222,22	233,15	204,97	73,69
ВП на 1 грн. витрат	0,98	0,93	0,92	1,17	1,03	105,29
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	259,42	381,18	602,68	729,40	899,24	346,63
Рівень рентабельності, %	24,63	28,61	-8,09	11,29	12,84	-11,79

Перевищення приросту витрат над зростанням прибутку зумовило зменшення рентабельності діяльності в 2022 році проти 2018 року на 11,79 відсоткові пункти.

## 2.2. Дослідження організації антикризового управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

На початку 2020 року ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» провело комплексний

аналіз фінансового стану компанії та дійшло висновку, що компанія перебуває у передкризовій ситуації через падіння прибутків. Така ситуація в компанії зумовила необхідність формування програми антикризового регулювання (табл. 2.8) для ліквідації виявлених недоліків.

Таблиця 2.8

## Програма антикризового регулювання на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Причини кризи	Заходи по їх подоланню
1. Погіршення взаємовідносин з контрагентами	- пошук нових ринків збуту продукції та придбання насінні, добрив, ПММ; - укладення договорів на вигідних умовах; - підвищення якості продукції.
2. Зниження попиту на продукцію, втрата рівня конкурентоздатності	- розробка системи управління якістю. впровадження системи якості на основі стандартів ISO 9000; - організація системної роботи по створенню нових видів продукції та вдосконаленню існуючих.
3. Незадовільний стан технічного забезпечення	- розробка цільової програми технічного переозброєння; - значні інвестиції в технічне переоснащення підприємства.
4. Незадовільна інноваційно-інвестиційна діяльність	- розробка інвестиційної політики на основі обґрунтованої стратегії; - жорсткий контроль процесу формування джерел інвестиційного портфеля та ефективності інвестицій.

Проте підготовлена програма виходу з кризи взагалі не виконується, оскільки підприємство намагається вижити іншими методами, а саме:

1. Зниження витрат. По-перше, компанії вдалося скоротити таку статтю витрат, як витрати на персонал. Тільки за 2018-2022 роки кількість штатних працівників скоротилася на 37 %, що зменшило витрати на 286,4 тис. грн. Як бачимо, цієї економії недостатньо, щоб покрити всі витрати, але ці заходи призводять до кадрової кризи, що значно погіршує становище ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

2. Підтримка продажів. Зараз цей інструмент не допомагає компанії, хоча теоретично він вигідний. Підписання нових договорів має дуже низькі темпи зростання, оскільки клієнтів не влаштовує такий спосіб оплати, як 100% передоплата, і ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» не йде на поблажки в цьому плані, оскільки компанія не може собі дозволити інший вид розрахунків.

Підсумовуючи, можна сказати, що тих методів, якими компанія користується для виходу з кризи, недостатньо і необхідно якнайшвидше розробити нові пріоритети для виведення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» з кризи.

Антикризове управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має здійснюватися поетапно, передбачаючи послідовність дій (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Модель процесу антикризового управління підприємством

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

- проводити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, динаміки основних показників діяльності (обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, майно та капітал, а також рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість бізнесу);
- визначити розмір, структуру та строки погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні причини виникнення та загострення кризових явищ у розвитку підприємства;
- оцінити масштаби та можливі наслідки загострення кризи та тривалість ситуації неплатоспроможності;
- оцінити внутрішню спроможність компанії локалізувати та впоратися з кризою.

Результати діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яку охопило ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», і таким чином визначити мету та цілі антикризового управління на другому етапі.

Залежно від гостроти кризи можуть бути наступні завдання:

- звільнення підприємства від банкрутства;
- уникнути банкрутства;
- локалізація кризових явищ;
- стабілізація фінансового стану;
- уникнути повторення кризи.

На цьому етапі також необхідно визначити особу, відповідальну за розробку та впровадження антикризових процедур, з метою обґрунтування її повноважень щодо розробки та реалізації антикризової програми.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для цього використовують позаштатних працівників або неплатоспроможного керівника (досвідчених директорів консалтингових компаній, науковців провідних наукових установ). Антикризовий менеджер повинен мати такі рідкісні якості, як високий професіоналізм, практичний досвід, ініціативність, креативність, ділова інтуїція, висока відповідальність за

поставлені завдання, вміння працювати в команді, лідерські якості, високі морально-етичні якості, відповідальність у діях. . конфіденційна інформація.

Оцінюючи потенціал ресурсів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у процесі антикризового управління, слід враховувати такі характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань, складність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;
- гнучкість і адаптивність ресурсного потенціалу, які визначають здатність підприємства до інновацій;
- перспектива ресурсного потенціалу.

Модальності антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Таким чином, ресурсний потенціал також є обмежуючою межею антикризового процесу.

Наступний крок – розробка загальнокомпанійної антикризової програми, яка включає детальний план дій, процес, ресурси та відповідальність за її виконання. Його зміст визначається результатами діагностики, її часовими та ресурсними вимогами.

Залежно від стадії кризи, дефіциту часу і ресурсів антикризова програма підприємства повинна знайти оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Основним завданням менеджменту на етапі безпосередньої реалізації запланованих заходів є контроль за виконанням розробленої антикризової програми своєчасних заходів, спрямованих на модернізацію, коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) щодо непередбачуваних зовнішніх подій і внутрішніх змін.

Насамперед система управління має відслідковувати динаміку зовнішніх проявів кризових явищ, причини та фактори розвитку кризи, а також інтегральні показники кризи; далі: оцінка результатів вжитих заходів з подолання кризи (за видом, термінами та наслідками реалізації).

Залежно від ступеня досягнення мети можливі наступні заходи управління:

1) подальша реалізація розробленої антикризової програми для досягнення поставлених цілей і показників, необхідної ефективності вжитих заходів;

2) модернізація та модифікація антикризової програми у разі недотримання її окремих параметрів (графіків, досягнутого ефекту, необхідних ресурсів тощо) або непередбачених збоїв у зовнішньому середовищі компанії;

3) докорінний перегляд розробленої програми та внесення відповідних коректив.

На даному етапі роботи особливо важливо стимулювати позитивні зміни серед співробітників компанії, її власників і ділових партнерів, щоб створити позитивний імідж компанії і зберегти впевненість у досягненні поставлених цілей.

Метою завершального етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи неспроможності на корпоративному рівні, а також розробка та реалізація превентивних заходів для запобігання повторенню кризи в майбутньому. Необхідно внести відповідні зміни в ключові бізнес-стратегії та операційну політику: управління економічними ризиками, формування та використання грошових потоків і запасів, джерело матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, кредитну, інвестиційну та іншу політику, пов'язану з генеруванням або витратами. Зміни впроваджуються за допомогою найсучасніших технологій, інструментів і економічно ефективних інструментів управління процесами, щоб забезпечити високоефективний і стійкий бізнес у майбутньому.

Моніторинг виконання антикризової програми підприємства включає врахування трьох основних функцій (фаз) процесу контролю з їх характеристиками: визначення нормативів; визначення досягнутих результатів і порівняння з установленими стандартами; обґрунтування необхідних дій і заходів управлінського впливу.

Стандарти оперативного контролю можуть бути встановлені не тільки на рівні всієї компанії, а й на рівні її функціональних підрозділів.

Періодичність перевірок визначається рівнем розвитку кризових явищ і вираженістю затримок антикризового процесу. При контролі за виконанням антикризової програми необхідно обґрунтувати допустимі межі зміни окремих контрольних показників з урахуванням можливих негативних наслідків невиконання цільових показників для життєдіяльності підприємства.

На завершальному рівні контролю (обґрунтування необхідних дій та дій впливу на керівництво) вибір заходу залежить від оцінки експертами ефективності окремих заходів та можливості подолання перешкод, що призводять до низької ефективності або невиконання вимог. З цих заходів необхідно скласти додатковий план - графік, який визначає певний час, ресурси та ефективні параметри його виконання в залежності від стану господарської діяльності та фінансів підприємства в цілому.

Розглянемо можливості використання діагностики в антикризовому управлінні ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Різноманітність предметів проявляється у вигляді різних ракурсів, незважаючи на схожість розв'язуваних завдань (в управлінні, економічному аналізі та діагностиці). Наприклад, одна справа – вивчати економіку з метою поглиблення самостійних наукових знань про реальні економічні об'єкти та економічні теми, а зовсім інша – використовувати ці знання в практиці управління. Іншими словами, йдеться про проведення цілої серії профілактичних та профілактичних досліджень, які для фінансового менеджера, аудитора чи бізнес-консультанта структурно невіддільні від ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Результати наших досліджень показують, що ефективність діагностики більша, якщо визначено таку послідовність етапів її проведення:

- визначити належність предмета до певного класу чи групи предметів;
- виявлення відмінностей між діагностованим об'єктом і об'єктами його класу шляхом порівняння його поточних параметрів з основними

параметрами;

- визначення допустимих відхилень від основних показників;
- розробка методології створення інституційних стандартів як основних індикаторів.

Дослідження причин виникнення процесу антикризового управління дозволило запропонувати наступну класифікацію кризових чинників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»:

- зовнішні фактори: тип економічної системи; незбалансована кредитна політика або її відсутність; структуру потреб населення; рівень доходів і заощаджень населення; обсяг платоспроможного ділового попиту; стадія економічного циклу; політико-правова нестабільність та економічна невизначеність державного регулювання; рівень і темпи інфляції; науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу; культурний рівень суспільства;

- внутрішні фактори: погана маркетингова філософія компанії; відсутність або неправильні принципи його роботи; нераціональне споживання ресурсів і низька якість продукції; погане управління фінансами; невідповідність рівня менеджменту організаційній культурі компанії та її технологічній структурі.

Ці чинники не є безпосередніми причинами кризи на певному етапі життєвого циклу компанії і тим більше її банкрутства. Проте вони впливають на розвиток факторів, що погіршують фінансово-економічне та економічне становище підприємства. Причини кризи і банкрутства підприємств пов'язані з недбалістю управління фінансами або його помилками. У цих умовах зростає важливість діагностики для визначення та виявлення кризи, що насувається. На рисунку 2.7 показано можливості та ризики розширення ринку для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Особливістю антикризового управління є інтеграція в систему діагностики, профілактики, антикризового управління, стратегії реструктуризації та використання нестандартних методів в управлінні



Ознакою антикризового управління є інтеграція в систему діагностики, профілактики, антикризового управління, стратегії реструктуризації та використання нестандартних методів в управлінні людськими ресурсами. З цієї точки зору антикризове управління представляється як конструктивна відповідь на зміни, виявлені після діагностики, що загрожує банкрутством або порушенням нормального функціонування.

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

Рис. 2.7. Можливості та загрози на щодо розширення ринку збуту для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом порівняння рівня витрат ресурсів і темпів досягнення поставлених цілей. Важливо підкреслити, що одним із завдань антикризового управління є збереження ідентичності підприємства та усунення дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми параметрами підприємства. Це необхідна умова його подальшого розвитку та адаптації до

динаміки зовнішніх умов.

Економічна діагностика та превентивне усунення численних банкрутств, організаційних збоїв та інших аномалій є основними поняттями, з яких складається весь процес антикризового управління. З цього випливає, що діагностика є специфічною функцією та етапом антикризового менеджменту. З цього починається план альтернативного розвитку ТОВ «МІКС Лідер 2015».

Для керівництва ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» діагностика – це можливість отримати достовірну та якісну інформацію про реальний потенціал на ранніх етапах економічної кризи та основа для впровадження спеціальних методів і механізмів управління фінансами. За результатами діагностичних та профілактичних досліджень різних аспектів діяльності компанії керівники ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» мають можливість розпочати розробку рефлексивної моделі антикризового управління своєю компанією.

Хоча в цілому питання оцінки фінансової безпеки ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» досить чітко сформульоване та розроблене, є детальні методики роботи, які враховують специфіку сфери діяльності на рівні бізнесу та підприємства, де вони найбільше потрібні. ще в розробці. Тут прийнятні лише стандартні підходи і, як правило, уникають використання узагальнених критеріїв та показників оцінки фінансової безпеки. Документом визначено показники фінансової безпеки та показники ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

### **3.1. Організація стратегічного антикризового управління підприємством**

Господарства сьогодні стикаються із зовнішніми та внутрішніми чинниками фінансової кризи. Зовнішні чинники мають переважно об'єктивний, загальноекономічний, стратегічний характер, які посилюються впливом багатьох ринкових і політичних чинників, на які не може вплинути жоден суб'єкт господарювання. Внутрішні фактори впливають на ефективність бізнесу. Вони тісно пов'язані з комерційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю компанії, їх можна передбачити та виявити з часом. Такі проблеми часто можуть виникати для окремих компаній, навіть якщо є фінансова стабільність на рівні країни чи окремого регіону. Тому, особливо в кризовий період, необхідно приділяти увагу ефективному управлінню кожною господарською одиницею та впроваджувати активні антикризові заходи, які підвищують економічну ефективність діяльності та дають можливість для подальшого розвитку потенціалу всі господарства. Разом з тим, для покращення їх економічного становища необхідно розробити антикризові заходи, які могли б подолати негативні наслідки світової фінансової кризи. Крім того, на нашу думку, неможливо спрогнозувати майбутні результати діяльності суб'єктів господарювання без дослідження та наукового обґрунтування механізмів впливу антикризових заходів на їх економічну ефективність.

Можливі заходи виходу з кризи на рівні ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» в залежності від обсягу виробництва наведені в таблиці. 3.1. Запропоновані антикризові заходи при системному та своєчасному застосуванні позитивно

вплинуть на економічну ефективність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Таблиця 3.1

Антикризові заходи та їх вплив на мінімізацію негативних наслідків діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Назва заходу	Суть заходу	Результати
Створення антикризової команди	На основі аналізу фінансового стану, питань безпеки тощо розглядається вихід підприємства із ситуації, що склалася.	Це допоможе оцінити поточну ситуацію та перейти до механізмів швидкого прийняття рішень.
Скорочення кадрів	В першу чергу звільняється технічний персонал: секретарі, водії, кур'єри, прибиральниці тощо.	Зменшити трудовитрати
Розробка антикризової програми	Це внутрішній документ, який містить перелік основних видів діяльності, які будуть здійснюватися в компанії.	Досягнення мети - виведення підприємства з кризи
Підготовка антикризового плану дій	Він створюється на основі антикризової програми та містить перелік заходів, які необхідно здійснити, дати початку та закінчення діяльності, необхідні ресурси, виконавців та очікуваний результат.	Забезпечує вирішення проблем фінансового оздоровлення та відновлення ефективності бізнесу.
Виявлення причин платіжної кризи	Це аналіз його зовнішніх і внутрішніх причин: претензій і зобов'язань.	Допомагає уникнути негативних фінансових наслідків у компанії
Реорганізація виробництва	Переконайтеся, що відділ маркетингу та продажів працює належним чином.	Ефективність бізнесу покращується
Проведення маркетингових досліджень	Ми збираємо та аналізуємо такі дані: канали збуту (ціни та терміни доставки для окремих каналів), маркетингове дослідження ринку для окремих товарів.	Це дозволяє нам зробити висновки про переважні канали збуту та типи продуктів, які потрібні ринку для зростання.
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Це забезпечення стабільної життєдіяльності підприємства; у виготовленні продукції випереджає сучасний попит; у створенні ефективної системи якості	Це забезпечить стабільну роботу компанії та її вихід на нові ринки.

Впровадження вищезначених заходів зменшить ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшить розмір збитків, підвищить стратегічний потенціал та активізує потенціал управління кризовими явищами, підвищить адаптивність компаній та їхню конкурентну позицію. буде посилено. При цьому оптимальне співвідношення і порядок виконання

цих дій в діяльності кожної компанії дуже важливий, щоб компанія з самого початку втрималася на плаву і не збанкрутувала, а потім почала працювати більш ефективно. Фаза його діяльності, яка забезпечує йому стабільне функціонування на ринку та бажаний прибуток.

Система безпеки фінансового менеджменту антикризового менеджменту є засобом реалізації стратегії або способом спрямування досягнення мети найбільш ефективними засобами. Щоб розширити зміст терміну «механізм», слід підкреслити, що механізм - це система, спрямована на виявлення різноманітних симптомів і розробку заходів нейтралізації фінансової кризи, систематичний аналіз слабких сторін, конкурентних переваг, потенційних ризиків і витрат, пов'язаних з фінансовою кризою. діяльності. компаній. На рисунку 3.1 наведено структурно-логічну схему механізму Антикризового фінансового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Фінансовий менеджмент антикризової компанії необхідно розглядати з двох аспектів:

- Це, перш за все, комплекс превентивних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: систематичний аналіз сильних і слабких сторін компанії, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (ідентифікація, оцінка та нейтралізація) і створення системи профілактичних заходів;

- По-друге, це система управління фінансами, метою якої є вихід підприємства з кризи, в тому числі шляхом реорганізації або реструктуризації суб'єкта господарювання.

Основна роль системи антикризового управління підприємством полягає в широкому використанні внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Успішне використання цих механізмів не тільки полегшує фінансовий тягар і загрозу банкрутства, але значною мірою позбавляє компанію від її залежності від використання іноземного капіталу та прискорює економічні темпи бізнесу. розвитку.

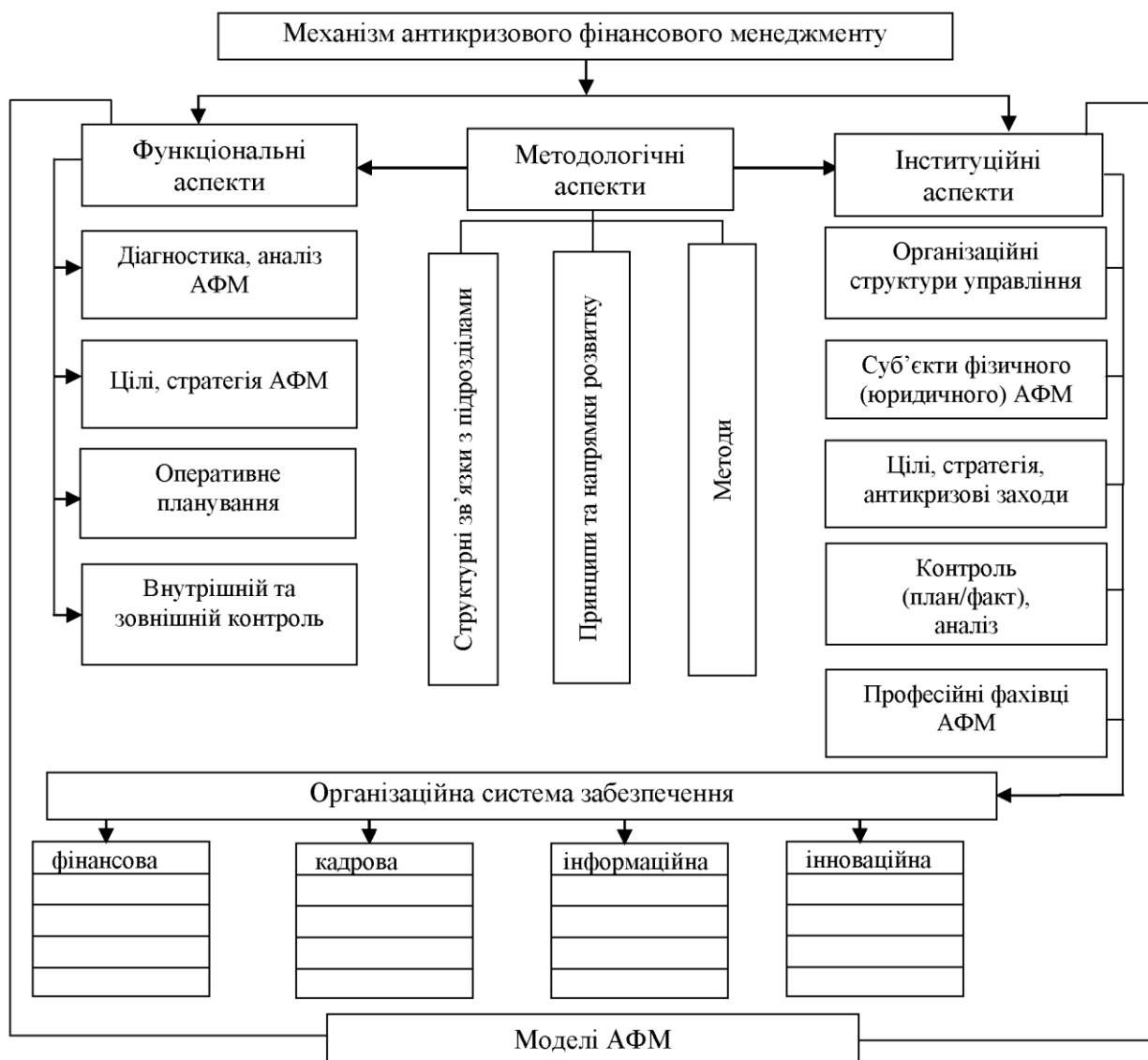


Рис. 3.1. Механізм антикризового фінансового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Фінансова стабілізація підприємства в кризовій ситуації відбувається послідовно за такими основними етапами:

- ліквідація банкрутства. Незалежно від того, наскільки оцінюється ступінь кризового стану підприємства за результатами діагностики банкрутства, найактуальнішим завданням у системі заходів фінансової стабілізації є відновлення спроможності виконувати невідкладні фінансові зобов'язання, щоб уникнути неплатоспроможності.

- відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги). Незважаючи

на те, що банкрутство підприємства можна усунути за короткий проміжок часу шляхом проведення низки «надзвичайних» фінансових операцій, причини, що призвели до банкрутства, можуть залишитися незмінними, тому фінансова стійкість підприємства навряд чи вдасться відновити. безпечний рівень. Отже, відновлення фінансової стабільності усуне загрозу банкрутства не тільки в короткостроковій перспективі, але й на відносно більший період часу.

- Підтримувати довгострокову фінансову рівновагу. Повна фінансова стабілізація досягається лише тоді, коли підприємство має гарантовану довгострокову фінансову рівновагу в процесі майбутнього економічного розвитку, тобто має умови для стабільного досягнення середньозваженої ціни інвестованого капіталу та його стабільного зростання на ринку збуту. . Значення. Це завдання вимагає прискорення економічного розвитку на основі певного коригування окремих параметрів фінансової стратегії підприємства. Відповідна фінансова стратегія (з урахуванням сприятливих факторів) компанії повинна забезпечувати високе стійке зростання обсягів бізнесу, нейтралізуючи при цьому ризик банкрутства в майбутньому.

Кожному рівню фінансової стабілізації підприємства відповідають певні внутрішні механізми, які в практиці фінансового менеджменту поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні механізми (рис. 3.2). Ці механізми фінансової стабілізації мають або «захисний», або «наступальний» характер.

Оперативний механізм фінансової стабілізації - це система заходів, спрямованих на скорочення обсягу поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства в короткостроковому періоді та збільшення обсягу активів, що забезпечують довгострокове погашення цих зобов'язань.

Якщо компанія обирає шлях стабільного та довгострокового розвитку, робить ставку на постійне зростання та утримує свої позиції на ринку, бажає забезпечити належну конкурентоспроможність, вона повинна розробити

власну стратегію.



Рис. 3.2. Внутрішні механізми фінансової стабілізації  
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Правильно обрана стратегія є першим і найважливішим результатом і ефективним методом стратегічного управління, оскільки вона організовує і спрямовує використання всіх організаційних сил у певних напрямках, що гарантують успіх.

Вибір стратегії в кризовій ситуації. Стратегії викачування та демпінгу капіталу. Якщо привабливе розташування бізнесу більше не приносить необхідного прибутку, єдиним правильним рішенням є припинення його діяльності в портфелі. Є кілька можливостей. Перший – продати непривабливу організацію. Другий - видалити його. По-третє, чекайте банкрутства. Якщо розглядати перший варіант, то варто спробувати знайти організацію, яка зацікавиться цією сферою діяльності. Розглядаючи стратегію ліквідації, яка передбачає закриття організації та продаж її активів, слід мати на увазі, що вартість проданих активів може бути значно менше вартості організації в цілому. Це можна пояснити, наприклад, втратою



нематеріальних активів під час ліквідації, деякі з яких складають значну частину основних активів організації. У тих випадках, коли надії на подальше існування організації немає і покупець не знайдено, негайна ліквідація більш виправдана з економічної точки зору, ніж банки, де може впасти імідж усіх галузей діяльності.

Змініть курс і переформулюйте стратегії. Головною метою впровадження стратегії зміни курсу та реструктуризації зазвичай є бажання ядра компанії підвищити ефективність загального портфеля або навіть забезпечити його існування. Те, як може бути реалізована стратегія зміни курсу, залежить від причин поганої роботи портфеля або глибини проблеми, викликані, наприклад, високою вартістю окремих компонентів бізнес-портфеля. Знайдіть більше напрямків діяльності в непривабливих галузях. слабке корпоративне управління тощо. Залежно від причин можуть відбуватися такі процеси: орієнтація на повернення прибутків у збитковій сфері бізнесу; реалізувати стратегію «знищення» слабких територій і вивільнення ресурсів у процвітаючих областях; побудова фінансової системи в усіх секторах; Перегляньте портфель, продавши слабкі локації та замінивши їх локаціями в привабливих секторах. зміна керівництва на рівні приватних компаній; проведення заходів, що підвищують прибутковість усіх аспектів бізнесу.

Стратегія реструктуризації передбачає впровадження радикальних змін у портфелі, тобто виключення певних сфер портфеля та участь інших шляхом купівлі, продажу бізнесу та входу в нові галузі. Ця стратегія використовується в ситуаціях, коли: знання поточної стратегії показує, що компанія не має довгострокових перспектив через наявність великого портфеля неконкурентоспроможних компаній, які повільно ростуть і зникають; важкі часи для ключових компаній. рада директорів приймає рішення про зміну напрямку розвитку бізнес-портфеля; з'явилися нові технології та нові продукти, і для заміни нової промислової перспективи необхідна повна реструктуризація портфоліо; необхідно створити великий і

прибутковий напрямок бізнесу, продавши кілька портфелів; Найважливіші компанії в портфелі втрачають привабливість, що вимагає внесення змін до портфеля для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.

Пов'язана стратегія диверсифікації. Стратегія диверсифікації включає включення бізнес-сфер у портфель, організацію нових бізнес-сфер шляхом організаційних поглинань; створення організації з нуля; створення спільних організацій. Диверсифікація в рамках портфеля бізнес-сфер може призвести до ефекту синергії, який відображається у зниженні загальних витрат компанії та є результатом багатофункціонального використання ресурсів. У стратегії управління синергії називаються стратегічними перекриттями та визначаються як подібні елементи витрат у структурі витрат різних організацій, які належать до одного бізнес-портфеля та можуть змінювати одна одну. Ми виділяємо наступні стратегічні відповідності: маркетинг (один покупець; спільні географічні зони, канали збуту, акції, постачальники; схожі бренди); виробництво (єдині виробничі потужності, аналогічні технології); менеджмент (єдині системи управління та освіти, менеджери).

Створення ефективного механізму управління є найважливішим результатом стратегічного управління, поряд з розробкою стратегії. Стратегії та механізми управління взаємозалежні: механізми управління адаптуються до створеної стратегії, а якщо це неможливо, то стратегія адаптується до реального механізму управління. Загалом, стратегічному менеджменту пропонується вирішити: в якому якісному стані має бути ця конкретна організація в цій стратегічній перспективі? яку принципову позицію має зайняти організація на відповідному ринку; наскільки якісно необхідно змінити ринкові ніші організації в усіх сферах діяльності. У результаті вся робота зі стратегічного управління може бути зведена до повного обґрунтування стратегічних конкурентних переваг і визначення відповідних стратегічних цілей для їх досягнення. Отже, сутність стратегічного антикризового управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується

конкретними цілями та ефективністю, надання пріоритету зовнішньому середовищу, а також отримання та збереження конкурентних переваг, що вважаються досягненнями стратегічно значущих результатів.

### **3.2. Формування виробничо-маркетингової стратегії антикризового управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Клієнтоорієнтовані компанії, здатні передбачати та реагувати на потреби клієнтів, досягають бажаних довгострокових результатів. Інтернаціоналізація та глобалізація, які докорінно змінили світ, пропонують великі можливості, але водночас і великі небезпеки. Важливе місце в діяльності сільськогосподарського підприємства слід відводити вибору та обґрунтуванню таких антикризових стратегій, які дозволять йому зайняти вигідну нішу на аграрному ринку та сприятимуть його подальшому розвитку.

Вибір і обґрунтування стратегічного управління базуються на комплексі маркетингу. Класичний комплекс маркетингу включає продукт, ціну, місце розташування та рекламу. У попередній частині роботи проведено аналіз антикризового менеджменту ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Хоча сільськогосподарський продукт є еталонним продуктом, вибір стратегії диференціації може бути пріоритетним у сільськогосподарській діяльності (рис. 3.3). Однією з таких стратегій є створення таких переваг, які б чітко відрізняли його від конкурентів.

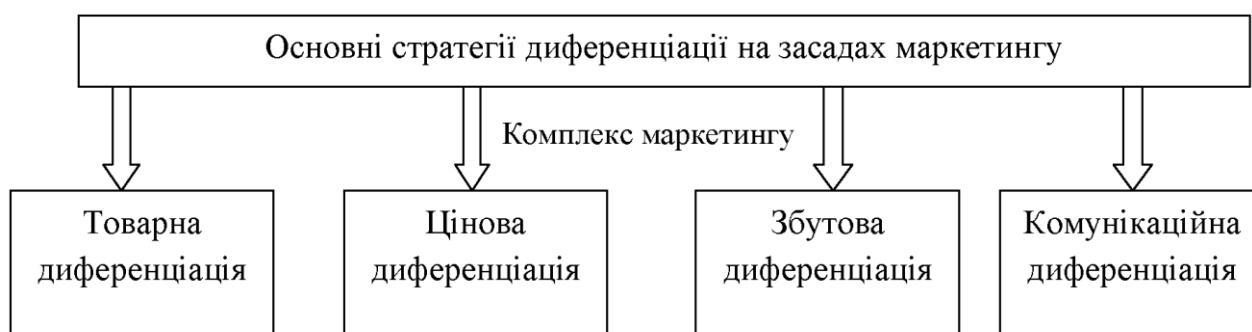


Рис. 3.3. Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу

Методологію розробки стратегії диференціації в комплексі маркетингу можна реалізувати наступним чином:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агрокомпанії з використанням різних аналітичних методів (SWOT-аналіз, BCG, бенчмаркінг та ін.), включаючи обов'язковий поглиблений аналіз фінансового стану компанії за 3-5 років.

- Визначити цілі сільськогосподарської діяльності.

- Визначити та оцінити альтернативи стратегічної диференціації.

- Вибір стратегії диференціації в рамках комплексу маркетингу (обґрунтування та порівняння варіантів розвитку за наявністю ресурсів підприємства).

- Впровадження стратегій диференціації та контроль їх впровадження в сільськогосподарську діяльність.

Для визначення позицій ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» на ринку створюємо матрицю BCG (рис. 3.4).

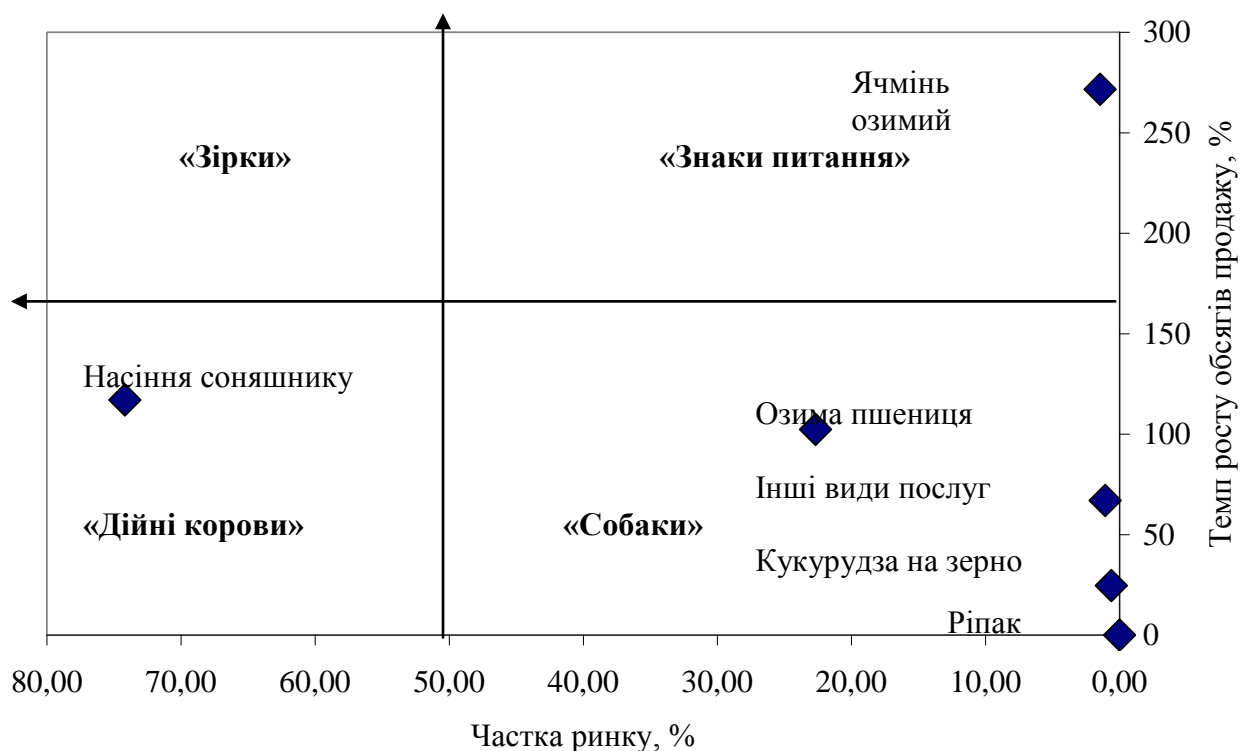


Рис. 3.4. Матриця БКГ за окремими видами продукції в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Значення одиниці для змінної відносної частки ринку відокремлює продукти (лідерів) від наступних. Що стосується другої змінної, то темпи зростання промисловості в 10% або більше зазвичай вважаються високими. Може бути корисним використовувати темпи зростання фізичного валового внутрішнього продукту або середньозважені темпи зростання різних галузевих сегментів, у яких працює компанія, як основу для розрізнення ринків із високим і низьким зростанням. .

На рис. 3.3 показано, що в сектор Stars не входять товари. Це означає, що у компанії немає продуктів з високим зростанням продажів і високою часткою ринку.

Соняшник потрапив у матричний квадрат Cash Cows. Це означає, що компанія займає лідируючі позиції в цьому виді продукції, оскільки вона має значно більшу частку порівняно з іншими видами продукції. Темпи зростання товарного ринку низькі, що дозволяє забезпечити стабільний і великий обсяг продажів без великих витрат на утримання продукції на ринку. Крім того, ці продукти є важливою частиною загальної діяльності компанії. «Дійні корови» забезпечує компанію додатковими фінансовими ресурсами, які вона може інвестувати в розробку та підтримку інших продуктів компанії на ринку, виплату дивідендів, інновації. , тощо може.

При розробці стратегії необхідно враховувати, що зусилля компанії повинні бути спрямовані на те, щоб якомога довше зберегти існуючі позиції «дійних корів» і при цьому забезпечити фінансові ресурси. Цей квадрат матриці використовувався для багатьох учорашніх зірок, коли продукти переходили на стадію зрілості життєвого циклу.

Під знак питання потрапив лише дикий ячмінь. Це означає, що, незважаючи на те, що продукти, запущені в цей сектор, мають невелику частку ринку, їх продажі швидко зростають. Продукти, що надходять у цю сферу, потребують вивчення, тому що такі продукти можуть стати зоною «зірок» або зоною «собак» у довгостроковій перспективі, все залежить від

правильного вибору товарної стратегії.

Сегмент «Собака» включає такі продукти, як озима пшениця, ріпак і кукурудза, що свідчить про низькі темпи зростання та невелику частку продажів. З аналізу продуктового портфеля ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» можна зробити висновок, що соняшник є найприбутковішим продуктом для компанії, але навіть при вирощуванні соняшнику в майбутньому слід враховувати той факт, що врожай соняшнику зменшується. якості ґрунту та призводить до його виснаження.

Процес диференціації повинен проходити в три етапи:

- підбір оригінальних ідей;
- підтвердження збереженої концепції з рекомендаціями щодо роботи компанії на ринку та в разі диференціації продукту;
- створення комунікаційної програми для інформування реальних покупців про відмінності або унікальність продукту (клас або органолептичні показники якості зерна).

Основним рушієм стратегії диференціації продукту є якість продукту, яка вимірюється як основними та додатковими характеристиками споживача, так і вартісними параметрами конкурентоспроможності товару. Рекомендовані діапазони диференціації продукції рослинництва наведені в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Напрями диференціації товарів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Характеристика
Інновації у формуванні товарного портфелю	Створення нових сільськогосподарських продуктів	сушені продукти; заморожені продукти; сушіння продуктів; Виробництво напівфабрикатів за новими рецептами та ін.
	Використання нових сільськогосподарських продуктів і	Закупівля насіння, розсади, саджанців нових сортів та нових модифікацій
Інновації у формуванні виробничого	Вирощування та реалізація екологічно чистої сільськогосподарської продукції	Дослідження та вибір екологічно безпечних територій для виробництва сільськогосподарської продукції

процесу	Використання найсучасніших систем і обладнання дозволяє розробляти і виготовляти нові продукти	Придбання сучасних основних засобів для кращої обробки продукції, її зберігання, транспортування та подальшої обробки.
Розширення товарного пропонування компанії	Ми розширюємо лінійку продуктів різними функціями	Відведення ріллі під вирощування сортів і видів сільськогосподарських культур з оригінальними ознаками.

Диференціація продукції дає такі переваги: вищі ціни; вихід на нові сегменти ринку; захист власних позицій на ринку. підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції тощо.

Диференціація продукції вигідна сільськогосподарському виробнику, оскільки вона пов'язує покупців із компанією, її брендом тощо.

За результатами дослідження встановлено, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» недостатньо забезпечено умовами зберігання продукції, що призводить до втрати конкурентних переваг на ринку. Пропонуємо використовувати полегшені склади, розподільні склади та транспорт для холодильників, які збережуть споживчі властивості сільськогосподарської продукції. Вартість будівництва складу з регульованою атмосферою на 1 т габариту становить:

- до 500 тонн - 1500 євро від 1 тонни;
- від 500 до 1200 тонн - 1000 євро за 1 тонну;
- від 1000 до 2000 тонн - 1000 євро за 1 тонну;
- від 2000 до 4000 тонн - 800 євро за 1 тонну .

Оптимальний розмір для сховища з контрольованою атмосферою починається від 2000 тонн. В якості альтернативи пропонуються кооперативні склади, в яких витрати на будівництво повинні розділити між кількома компаніями. По-перше, буде вирішена проблема нестачі коштів та тривалого терміну окупності цього проекту, а по-друге, створення кооперативних складів допоможе сконцентрувати зусилля інвесторів на веденні бізнесу. Світовий досвід свідчить про переваги співпраці в маркетингових зусиллях агровиробників.

Для вибору стратегії дистрибуції, спрямованої на отримання високих

прибутків, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» необхідно забезпечити наступні умови:

- високий розвиток складської логістики;
- широка і обширна номенклатура сільськогосподарської продукції, в тому числі наявність значної частки нової продукції;
- наявність власно розробленої транспортної системи;
- достатні масштаби сільськогосподарського виробництва;
- наявність сучасного програмного забезпечення;
- ефективне використання інновацій у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції тощо.

Проте ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» не може забезпечити таких умов для вибору стратегії розподілу, спрямованої на досягнення високих прибутків. Тому доцільно обирати стратегію розподілу, спрямовану на досягнення стабільного середнього доходу, оскільки малі господарства мають достатній потенціал для реалізації цієї стратегії.

За результатами дослідження на основі аналізу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» визначено проблеми системи менеджменту та розроблено антикризові стратегії виділення складових маркетингового комплексу.

За результатами дослідження та виявленими проблемами управління маркетингом, а також розробкою стратегії виділення складових маркетингового комплексу на основі аналізу господарств за БКГ рекомендовано обрати наступні маркетингові стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегії в межах комплексу маркетингу для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу			
Товарна стратегія розвитку	Стратегія цінової диференціації	Збутова стратегія	Стратегія маркетингових комунікацій
Стратегії інновації у формуванні виробничого процесу	Орієнтація на сезонність формування ціни	Стратегія інновації у формуванні товарного портфелю	Стратегія просування товару стимулювання збуту



ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно обирати стратегії оновлення продукції, зниження середньої ціни реалізації, інтенсивних продажів та їх активного просування.

В результаті застосування запропонованих заходів покращиться фінансовий стан підприємства та підвищаться показники рентабельності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Прогнозовані показники діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	Проект	Зміна проекту проти 2022	
			абсолютна, +-	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7458	8287	829	11,12
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	11478	14589	3111	27,10
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	17	20	3	17,65
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	588	655	67	11,39
Фондовіддача на 100 грн вартості основних засобів, грн.	2,05	2,49	0,44	21,46
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	899	956	57	6,34
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:				
валового доходу, тис. грн.	1206	1319	113	9,37
чистого прибутку, тис. грн.	151	184	33	21,85
Норма прибутку, %	10,09	28,1	18,0 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	12,84	16,2	3,4 в.п.	x

Отримані результати свідчать, що застосування в діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» антикризових стратегій забезпечить приріст

рентабельності діяльності на 3,4 відсоткові пункти та збільшить величину отриманого прибутку на 21,85 %.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Криза є однією з фаз життєвого циклу компанії, подолання якої дозволяє забезпечити її подальший розвиток. Нестабільність ринкового середовища та неможливість прогнозування майбутнього розвитку підприємства вимагають розробки антикризової стратегії, яка забезпечить стійкість розвитку підприємства та дозволить створити механізм адаптації до мінливих умов ринку. Антикризова стратегія є засобом подолання змін, адаптації діяльності підприємства до нових умов і спрямована на пошук нових шляхів виходу підприємства з кризової ситуації. Розробка антикризової стратегії дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах розвитку зовнішніх і внутрішніх факторів, пом'якшувати їх негативні наслідки та забезпечувати подальший розвиток підприємства.

Аналіз загальногосподарської діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» свідчить ефективність діяльності даного підприємства. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь за період дослідження склав 247 тис. грн., що встановило рентабельність на рівні 28,61%, що є досить високим показником для сільськогосподарського підприємства. Негативним чинником є тенденція до зниження даного показника. Перевищення приросту витрат над зростанням прибутку зумовило зменшення рентабельності діяльності в 2022 році проти 2018 року на 11,79 відсоткові пункти. Тобто підприємству потрібно звернути увагу на можливість настання кризової ситуації на підприємстві.

На початку 2020 року ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» провело комплексний аналіз фінансового стану компанії та дійшло висновку, що компанія перебуває у передкризовій ситуації через падіння прибутків. Така ситуація в компанії зумовила необхідність формування програми антикризового регулювання для ліквідації виявлених недоліків.

Проте підготовлена програма виходу з кризи взагалі не виконується, оскільки підприємство намагається вижити іншими методами, а саме: зниження витратта підтримка продажів. Але тих методів, якими компанія користується для виходу з кризи, недостатньо і необхідно якнайшвидше розробити нові пріоритети для виведення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» з кризи.

За результатами дослідження та виявленими проблемами управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», а також розробкою стратегії виділення складових маркетингового комплексу на основі аналізу рекомендовано обрати наступні антикризові стратегії: оновлення продукції, зниження середньої ціни реалізації, інтенсивних продажів та їх активного просування. Загалом, сутність стратегічного антикризового управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується конкретними цілями та ефективністю, надання пріоритету зовнішньому середовищу, а також отримання та збереження конкурентних переваг, що вважаються досягненням стратегічно значущих результатів.

В результаті застосування запропонованих заходів покращиться фінансовий стан підприємства та підвищаться показники рентабельності. застосування в діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» антикризових стратегій забезпечить приріст рентабельності діяльності на 3,4 відсоткові пункти та збільшить величину отриманого прибутку на 21,85 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2020. № 27. С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2020\\_27\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9)
2. Бондарчук М. К., Алексеев І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017, 268 с.
3. Білецька Д. О. Заходи посилення антикризового управління на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 205-206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_58\\_\\_113](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__113)
4. Бінерт О.В., Балаш Л.Я. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Агросвіт. 2022. № 13-14. С. 28-33.
5. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ "Тріада-М", 2006. 93с.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Васильєв С.В., Масляєва О.О. Теоретичні засади формування антикризової діяльності агропромислових підприємств. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 103-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2021\\_5-6\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_5-6_18)
8. Вініченко І.І., Комська М.М. Теоретичні аспекти формування антикризової стійкості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 12. С. 3-8.
9. Власюк С.А., Бондаренко Н.В., Ролінський О.В. Теоретичні аспекти оцінки ефективності організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 144-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_40\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_27)

10. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 92-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2021\\_5-6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_5-6_14)
11. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 4-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2021\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_3)
12. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2022\\_3-4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2022_3-4_4)
13. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37)
14. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – доміанти в системі антикризового менеджменту. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 151-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21)
15. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством, К.: Кондор, 2017, 332 с.
16. Євенко Т.І. Шляхи подолання наслідків фінансових криз: світовий досвід антикризової політики. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_6)
17. Іщейкін Т.Є., Олійник А.С., Сотніков В.С., Пілюгін А.В. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. Агросвіт. 2022. № 21. С. 52-59.
18. Калетнік Г.М., Шинькович А.В. Оцінка організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. Економіка.

- Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 7-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2020\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_1_3)
19. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 18-23.
20. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2022_4_5)
21. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Дорошкевич К.О., Прокопенко І.В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 262-270. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_39)
22. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.
23. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця : УНІ-ВЕРСУМ, 2006. 163 с.
24. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. Economic synergy. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2023\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19)
25. Правдюк Н. Л. Аналітичне забезпечення антикризового управління агроформувань. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 33-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2020\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_2_6)
26. Прус Ю.І., Сосніна К.Д. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 159-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__16)

- 27.Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_79)
- 28.Селюченко Н. Є. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч.посібник. К.: УБС, НБУ, 2007, 222 с.
- 29.Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- 30.Скрипник В.В., Бебко С.В., Левченко В.В., Василенко С.О. Антикризове управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 11. С. 90-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_11\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_11_15)
- 31.Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
- 32.Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2021\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_9_4)
- 33.Хринюк О.С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 1. С. 137-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2021\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_1_16)
- 34.Череп А.В., Череп О.Г., Огренич Ю.О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 1. С. 134-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2022\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2022_1_16)
- 35.Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.



36. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 288-296. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2021\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30)
37. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.
38. Шмалій Л.В., Шевченко А.А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 66-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_15)
39. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.
40. Шуміло О.С., Євтушенко В.А., Чумак А.В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 461-466. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_11\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_63)
41. Шуміло О.С., Савченко Н.О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3)
42. Юринець О.В. Поняття, види, завдання та необхідність використання на підприємствах інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 4(1). С. 147-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_4\(1\)\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1)__22)
43. Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2019. № 26. С. 36-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2019\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2019_26_8)

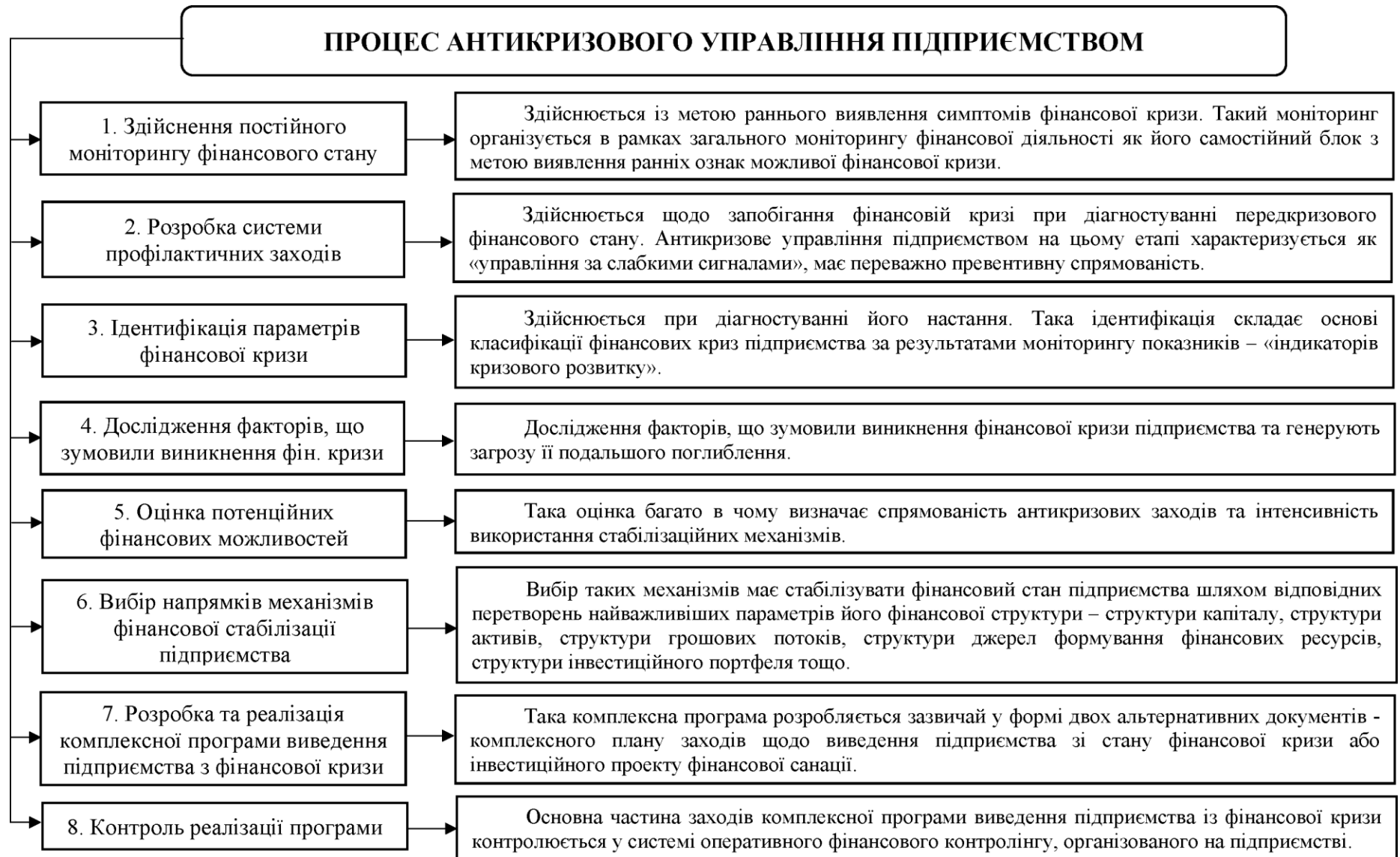


Рис. Процес антикризового управління діяльністю підприємством