

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент

_____ Ольга ГУБАРИК
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки
підприємства: проблеми та перспективи

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач
групи МГУФЕБз-22

Костянтин ІВАНОВ

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Ольга ОДНОШЕВНА

Дніпро – 2024

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОН молоді та спорту

України
384)

від 29 березня 2012 року №

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Обліку і фінансів
Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Ігор ПРИХОДЬКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

Іванову Костянтину Сергійовичу

1.Тема роботи «Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи»

Науковий керівник роботи Одношевна Ольга Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від « 20 » листопада 2023 р. № 3508

2.Термін подання здобувачем роботи: – 10 лютого 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Податковий кодекс України, П(с)БО, реєстри обліку та фінансова та податкова звітність Фермерського господарства «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичні засади та особливості антикризового консалтингу. Актуальний стан економічної безпеки підприємства в розрізі надання антикризових консалтингових послуг. Розробка напрямів оптимізації процесу надання і отримання антикризового консалтингу на підприємстві. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Оцінка майна та капіталу господарства. Аналіз руху основних засобів господарства станом на 2018-2022 роки. Фінансові результати діяльності ФГ «Жулей» протягом 2018-2022 років. Оцінка фінансової стійкості підприємства у 2022 році в порівнянні із 2018 роком. Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності активів господарства у 2022 році в порівнянні із 2018 роком. Розрахунок ФС господарства станом на 2022 рік. Загальна

оцінки СЕБ ФГ «Жулей» станом на 2022 рік. Схема областей СЕБ підприємства. Специфіка здійснення АКП господарства станом на 2022 рік.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ квітень 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади та особливості антикризового консалтингу	Квітень 2023	
2	Аналіз фінансово – економічної характеристики ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області	Травень 2023	
3	Оцінка діяльності роботи служби економічної безпеки в господарстві, аналіз базових складових безпекової ситуації у господарстві	Червень 2023	
4	Практичні засади здійснення антикризових консалтингових послуг у ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області	Вересень 2023	
5	Розробка напрямів оптимізації процесу надання і отримання антикризового консалтингу на підприємстві	Жовтень 2023	
6	Висновки	Листопад 2023	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	Січень 2024	

Здобувач

_____ (підпис)

Костянтин ІВАНОВ

_____ (власне ім'я, прізвище)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Ольга ОДНОШЕВНА

_____ (власне ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО КОНСАЛТИНГУ	11
1.1. Поняття та зміст консалтингових послуг	11
1.2. Теоретичні засади антикризового управління в системі економічної безпеки	16
1.3. Теоретико-базові особливості проведення антикризового консалтингу	21
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В РОЗРІЗІ НАДАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	26
2.1. Аналіз фінансово – економічної характеристики ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області	26
2.2. Оцінка діяльності роботи служби економічної безпеки в господарстві, аналіз базових складових безпекової ситуації у господарстві	31
2.3. Практичні засади здійснення антикризових консалтингових послуг у ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області	34
Висновки до другого розділу	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ І ОТРИМАННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
3.1. Розробка оптимізаційних напрямів щодо процесу проведення антикризового консалтингу як базису підвищення рівня економічної безпеки	40

3.2. Аналітичне моделювання, як елемент антикризового консалтингу	42
Висновки до третього розділу	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

РЕФЕРАТ

Тема: «Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи».

Кваліфікаційна робота містить: 56 сторінок, 18 рисунків, 2 таблиці, 6 формул, 51 літературне джерело.

Об'єкт дослідження засади антикризового консалтингу як елементу економічної безпеки.

Предмет дослідження процес надання та отримання послуг антикризового консалтингу на підприємстві.

Мета роботи є дослідження та розкриття інформації стосовно напрямів підвищення рівня економічної безпеки на підприємстві через антикризову програму.

Методи дослідження. Для досягнення сформованої мети доцільно використання таких методичних прийомів, як аналіз, моделювання, систематизація, аналогія, проєктування, статистичні розрахунки.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи був проведений усесторонній аналіз в розрізі теоретичних та практичних аспектів діяльності. Здійснена оцінка рівня розвитку економічної безпеки. Досліджено, які саме слід вжити заходи для оптимізації діяльності господарства. Зокрема досліджено вплив антикризового консалтингу на загальний процес удосконалення діяльності підприємства. Також здійснено аналітичне моделювання складових економічної безпеки господарства.

Фундаментальні результати, які були отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи впровадженні у практичну діяльність фермерського господарства «Жулей» Синельниківського району, Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КОНСАЛТИНГ, СКЛАДОВІ, ОПТИМІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Topic: «Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise: problems and prospects».

The qualification work contains: 56 pages, 18 figures, 2 table, 6 formulas, 51 literary sources.

The object principles of anti-crisis consulting as an element of economic security.

The subject of research the process of providing and receiving anti-crisis consulting services at the enterprise.

The purpose of the work there is research and disclosure of information regarding ways to increase the level of economic security at the enterprise through the anti-crisis program.

Research methods. To achieve the established goal, it is advisable to use such methodological techniques as analysis, modeling, systematization, analogy, design, statistical calculations.

In the process of performing the qualification work, a comprehensive analysis was carried out in terms of theoretical and practical aspects of the activity. An assessment of the level of development of economic security was made. It has been studied what measures should be taken to optimize the operation of the farm. In particular, the influence of anti-crisis consulting on the general process of improving the company's activity was investigated. Analytical modeling of economic security components of the economy was also carried out.

The fundamental results that were obtained in the course of the qualification work were implemented in the practical activities of the farm "Zhuley" of the Synelnyk district, Dnipropetrovsk region.

KEYWORDS

ECONOMIC SECURITY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT,
CONSULTING, WAREHOUSES, OPTIMIZATION.

ВСТУП

Актуальність теми. Поточний стан ведення бізнесу в Україні супроводжується багатьма ризиками та перепонам. Практичний аспект здійснення фінансово-господарської діяльності більшості сільськогосподарських підприємств включає різноманітну сукупність впливів, чинників та факторів. Зокрема виробництва продуктів харчування це складний багаторівневий процес, який включає особливості при закупівлі ресурсно-сировинного запасу, списання на виробництво, виготовлення (вирощування) та подальша реалізація. Ці всі базові етапи потребують особливого контролю, особливо у теперішні непрості часи. З огляду на це, своєрідним захистом господарства є налагодження служби економічної безпеки (*СЕБ або ЕБ «Економічна безпека» в подальшому*). Оскільки СЕБ включає ряд основних складових, контроль за високим рівнем яких є ключовим при підтримці підприємства «на плаву». Вагомим компонентом ЕБ будь-якого підприємства є антикризовий консалтинг (*АК в подальшому*).

Дослідженням тематики АКЕБ займалися ряд відомих науковців, зокрема І. Малий, Л.С. Шевченко, Ю. Орловська, С. Морозова, О.С. Марченко, О.В. Ярмак, О.Г. Тарасова та багато інших. Науковці у своїх працях розкривали сутність АК в розрізі підвищення ефективності СБЕ окремо взятого підприємства. Так, констатуємо, що АК є базовим напрямом, який при своєчасному його запровадженні дозволить оптимізувати роботу підприємства, усунути «слабкі місця», поліпшити роботу персоналу, а також оптимізувати виробничий процес загалом. З огляду на сказане, доцільно підкреслити що проведення дослідження щодо АК у СБЕ підприємства є доволі актуальною темою, особливо враховуючи реалії сьогодення. Розробка оптимізаційних заходів та аналітичного моделювання процесу АК у СЕБ може слугувати, як дієвий механізм, впровадження якого у виробничо-практичну діяльність дозволить підвищити ефективність роботи окремо взятого господарства.

В процесі роботи над підготовкою кваліфікаційної роботи, була сформована її основна мета – це усестороннє дослідження СЕБ у фермерському господарстві «Жулей», а також оцінити вплив АК в контексті вирішення наявних проблем у господарстві, а також розробка напрямів оптимізації роботи підприємства на подальшу перспективу.

Для досягнення поставлених цілей доцільно поставити перелік наступних завдань, зокрема:

- дослідити теоретичні засади та особливості АК;
- оцінити особливості проведення АК, спираючись на засади ЕБ;
- дослідити актуальний стан ЕБ підприємства в розрізі надання антикризових консалтингових послуг;
- зробити фінансово-економічну оцінку фермерському господарству «Жулей»;
- зробити оцінку роботи СЕБ, а також проаналізувати основні складові СЕБ у досліджуваному господарстві;
- оцінити практичні засади здійснення АК у ФГ «Жулей»;
- розробити конкретні напрями оптимізації процесу надання і отримання АК у досліджуваному господарстві.

Об'єктом при виконанні кваліфікаційної роботи виступає теоретико-практичні аспекти надання та отримання послуг АК в розрізі функціонування СБЕ.

Предметом при написанні роботи виступають процеси діяльності окремо взятого господарства в контексті формування та функціонування СЕБ із використанням послуг АК.

При підготовці кваліфікаційної роботи використанні фінансово-статистичні дані фермерського господарства «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Протягом роботи був використаний методичний інструментарій в розрізі побудови аналітичних моделей, загалом моделювання, статистичні розрахунки – при дослідженні роботи фінансово-господарської діяльності

досліджуваного підприємства. Аналогія, синтез, проектування – при оцінці основних складових СБЕ.

Інформаційними джерелами, які були використані протягом підготовки кваліфікаційної роботи виступають, в першу чергу, звітні дані ФГ «Жулей», поточна документація, економічні розрахунки. Також були використані матеріали підручників та періодичних видань, конспекти лекцій та ін.

Найбільш суттєві результати дослідження представлені наступним чином:

вперше:

- розроблений теоретико-базовий алгоритм здійснення АКП;

удосконалено:

- розроблений антикризовий покроковий механізм виходу із критичних ситуацій або їх превентивне попередження;

- модель оптимізації кадрової складової господарства в ключі отримання АКП;

набуло подальшого розвитку:

- визначення терміну «Консалтингові послуги» - це сукупність різного роду послуг та консультацій, які надаються фахівцями різного профілю з різних галузей і відповідно різної тематики. Дані послуг можуть нести як загальний, так і тематичний характер;

- розроблений теоретичний концепт АУ із конкретними заходами на різних етапах його застосування;

- розрахована модель Р.Тафлера для визначення рівня ефективності економічної безпеки та вірогідності банкрутства ФГ «Жулей»;

Практичні результати, отримані протягом виконання кваліфікаційної роботи розроблені таким чином, що дозволяє їх подальше використання у практичній діяльності підприємств різної форм власності, зокрема і сільськогосподарських. Виконані розробки дозволять оптимізувати діяльність СЕБ у досліджуваному господарстві в розрізі запровадження послуг АК.

Публікації. Найсуттєвіші результати дослідження висвітлені у статті «Засади антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємства» та опубліковані у колективній монографії «Обліково-фінансове забезпечення в управлінні економічною стійкістю підприємства: сучасні тенденції і перспективи розвитку» за загальною редакцією в.о. завідувача кафедрою обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, к.е.н., доцента Ольги Губарик, к.е.н., д.е.н. професора Світлани Халатур, Розділ 3.1.с. 244-255, Друкарня: Стандарт, Дніпро 2023р. 464 с.

Апробація отриманих результатів висвітлені у тезах доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств», Дніпро 11-12 травня 2023 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Поняття та зміст консалтингових послуг

Сучасні тенденції щодо здійснення фінансово-господарської діяльності кожного вітчизняного підприємства супроводжується різного роду отриманням консалтингових послуг (*КП в подальшому*). Безпосереднє поняття та зміст КП є тематикою, яка досліджена у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, бізнесменів та провідних фахівців.

Аналіз за обраною тематикою свідчить, що реалії сьогодення вимагають від компаній постійного розвитку, щоб зайняти та втримати свою нішу на ринку та в бізнесі загалом. Проте вагомим зусиллям не можуть супроводжуватись лише силами власників компанії, дуже часто доводиться звертатись до послуг кваліфікованих спеціалістів, особливо в кризові для економіки часи. Даний факт є актуальним, оскільки рівень конкурентоздатності та платоспроможності керівництво компанії має розробляти та розвивати власну стратегію і тактику щодо специфіки ведення бізнесу. З огляду на це випливає логічне твердження до залучення КП. В цьому аспекті доцільно розібратись, в першу чергу, із безпосереднім поняттям КП.

Консалтинг – вид підприємницької діяльності, який передбачає надання послуг із консультивання щодо різних сфер діяльності для компаній різних форм власності.

Розвиток вітчизняної економіки супроводжується різного роду коливань та змін на ринку, які можуть викликати негативні тенденції, підйоми та спади рівня розвитку бізнесу. Даний факт може супроводжуватись впливом як зовнішніх (макрофакторів), так і внутрішніх (мікрофакторів). З огляду на мікрофактори, доцільно підкреслити, що

вагомим аспектом в даній ситуації виступають відносини із працівниками підприємства.

КП дозволяють вирішити проблеми окремо взятої фірми чи корпорації, як на загальногосподарському рівні, так і з огляду на тематичні (вибіркові) проблеми. Доречно підкреслити той факт, що компанії можуть звертатись до послуг консалтингових фірм не тільки, коли мають місце кризові стани, а і як премінтивні заходи, щодо подальшого перспективного розвитку та успішної діяльності у майбутньому. КП мають свій різновид, особливості чого представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Поняття та різновид КП

Інформація, представлена на рисунку 1.1. свідчить про велику розгалуженість спектру КП, асортимент чого дозволяє задовольнити потреби

будь-якої компанії чи корпорації на будь-якому етапі роботи. Чи при розробці нової лінійки продукції, нового асортименту послуг, розширення компанії чи переналаштування головної стратегії.

Багато вчених і науковців у своїх працях приділяють увагу поняттю «Консалтинг», зокрема:

Гладецька З.М. говорить: «Консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності» [9].

Гладецька З.М. стверджує: «Консалтингова діяльність як форма бізнесу відноситься за класифікатором Всесвітньої торгової організації (ВТО) до ділових послуг, тобто консалтингові організації складають інфраструктуру діяльності» [9].

Також Гладецька З.М. пише: «Консалтинг відноситься до моделі В2В (бізнес для бізнесу), це коли одне підприємство продає свої послуги іншій компанії, яка купує їх для відтворення їх для власного бізнесу» [9].

Деталізуючи поняття КП, доцільно виокремити таке як «Інформаційний консалтинг». Гладецька З.М. стверджує: «Мета інформаційного консалтингу – задоволення інформаційних потреб організацій, інформаційна підтримка і супровід ефективної діяльності і своєчасне проведення організаційних змін клієнтів-замовників» [9].

«Інформаційний консалтинг (ІК)» - являється дуже широким поняттям, яке дає можливість оцінити рівень надійності стратегічної спрямованості, ефективність роботи ІТ відділу та ІТ систем загалом. ІК узагальнює в собі функціональний масив в контексті розгалуженості інформації, яку забезпечують використання даних функцій у практичній діяльності окремо взятого господарства. Функціональний механізм здійснення ІК представлений на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Функціональний інструментарій ІК

Слід підкреслити, що консалтингові послуги дуже широке поняття, яке активно використовується як в Україні, так і за кордоном.

«В українському законодавстві немає ні визначення терміну «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. А от саме слово «консалтинг» широко вживається в українській діловій мові» [15].

«Зважаючи на відсутність спеціального нормативного акту, який би визначав зміст та класифікацію консалтингових послуг, науковці та практики беруть до уваги досвід міжнародних консалтингових компаній» [21].

Класифікаційні особливості КП включають їх розподіл на українську класифікацію та міжнародну класифікацію. Відтак українська класифікація КП була представлено дещо вище і включає такі основні позиції, як

юридичний, інвестиційний, управлінський або КП менеджменту, маркетинговий та кадровий. В той же час міжнародна класифікація КП дещо відрізняється і включає в себе трохи інші базові положення. Класифікаційні особливості міжнародних КП представлений на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Класифікаційні аспекти міжнародних КП

Дані рисунку 3.1. свідчить про розгалужений концепт КП за кордоном. Зарубіжний досвід свідчить, що КП дуже розвинена галузь і дані послуги користуються там шаленою популярністю, оскільки мають місце безліч фірм, компаній, корпорацій, концернів та іншого роду підприємств, які постійно розвиваються і потребують постійною всеохоплюючої підтримки, яку можуть надати кваліфіковані спеціалісти різної галузі.

З огляду на сукупність вище викладеного матеріалу та різноманітність думок підприємців та науковців, пропонуємо власне тлумачення терміну К.П.

«Консалтингові послуги» - це сукупність різного роду послуг та консультацій, які надаються фахівцями різного профілю з різних галузей і

відповідно різної тематики. Дані послуг можуть нести як загальний, так і тематичний характер.

1.2. Теоретичні засади антикризового управління в системі економічної безпеки

«Антикризове управління» (далі АУ) являється доволі широким поняттям, яке набуло своєї шаленої популярності ще 33 року тому, коли Україна отримала статус вільної та незалежної держави. З огляду на це, в країні доволі стрімкими темпами почав розвиватись приватний бізнес. Почали з'являтися фірми, як маленькі, так і доволі великі, які розвивали свій бізнес в різних галузях. Відтак гостро постала проблема своєчасного та якісного надання КП в галузі управління.

«Антикризове управління в системі економічної безпеки» (далі АУ в СЕБ) – це сукупність санаційних заходів і процедур покликаних стабілізувати діяльність підприємства, коли те опинилось в кризовому стані. Зазначимо, що АУ в СЕБ будь-якої фірми – це управлінський процес, який супроводжується наданням кваліфікованої допомоги в таких галузях господарства, як фінансово-економічна, кадровий потенціал господарства, виробничі потужності, загальний менеджмент та збутова діяльність.

АУ особливо в останні декілька років, через військовий стан в країні, безліч фірм та приватних організацій опинились в тяжких економічних станах, які понесли за собою значне падіння обсягів чистого прибутку, занепад кадрового потенціалу, через нестачу кваліфікованих працівників, проблеми з логістикою, несвоєчасне постачання необхідних обсягів сировини. Всі ці аспекти в кінцевому вираженні призвели до гострої необхідності запровадження системи АУ за для стабілізації фінансово-економічної ситуації окремо взятої фірми.

Багато вчених, бізнесменів та науковців розглядають АУ під різним кутом зору. «Антикризове управління — процес застосування комплексу

взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, регіону, національної економіки» [35].

Характерні та класифікаційні особливості та основні характеристики системи АУ представлені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Характеристика та класифікація АУ

Дані рисунку 1.4. говорять про своєрідну специфічність системи АУ в СЕБ господарства. Так, підкреслимо, що АУ головним чином спрямоване на орієнтацію щодо проблематики, а також на мінімізацію чи повну ліквідацію втрат від кризових станів фірми.

Також підкреслимо, що головними класифікаційними аспектами АУ виступають превентивність та стабілізація. Так, перше в більшості своїй покликане на розробку та запровадження профілактичних заходів щодо оздоровлення та стратегічний розвиток фірми. В свою чергу, стабілізаційне

АУ використовується, коли вже кризові стани відбулись і потрібно екстрено розробляти і запроваджувати лікувальні заходи, щоб вивести підприємство з кризи.

Розглядаючи теоретичні особливості процесу АУ, доцільно констатувати, що воно працює на засадах конкретного механізму. Пропонуємо розроблений теоретичний механізм розробки, проведення та підведення результатів по АУ. Розроблений теоретичний концепт АУ представлений на рисунку 1.5.

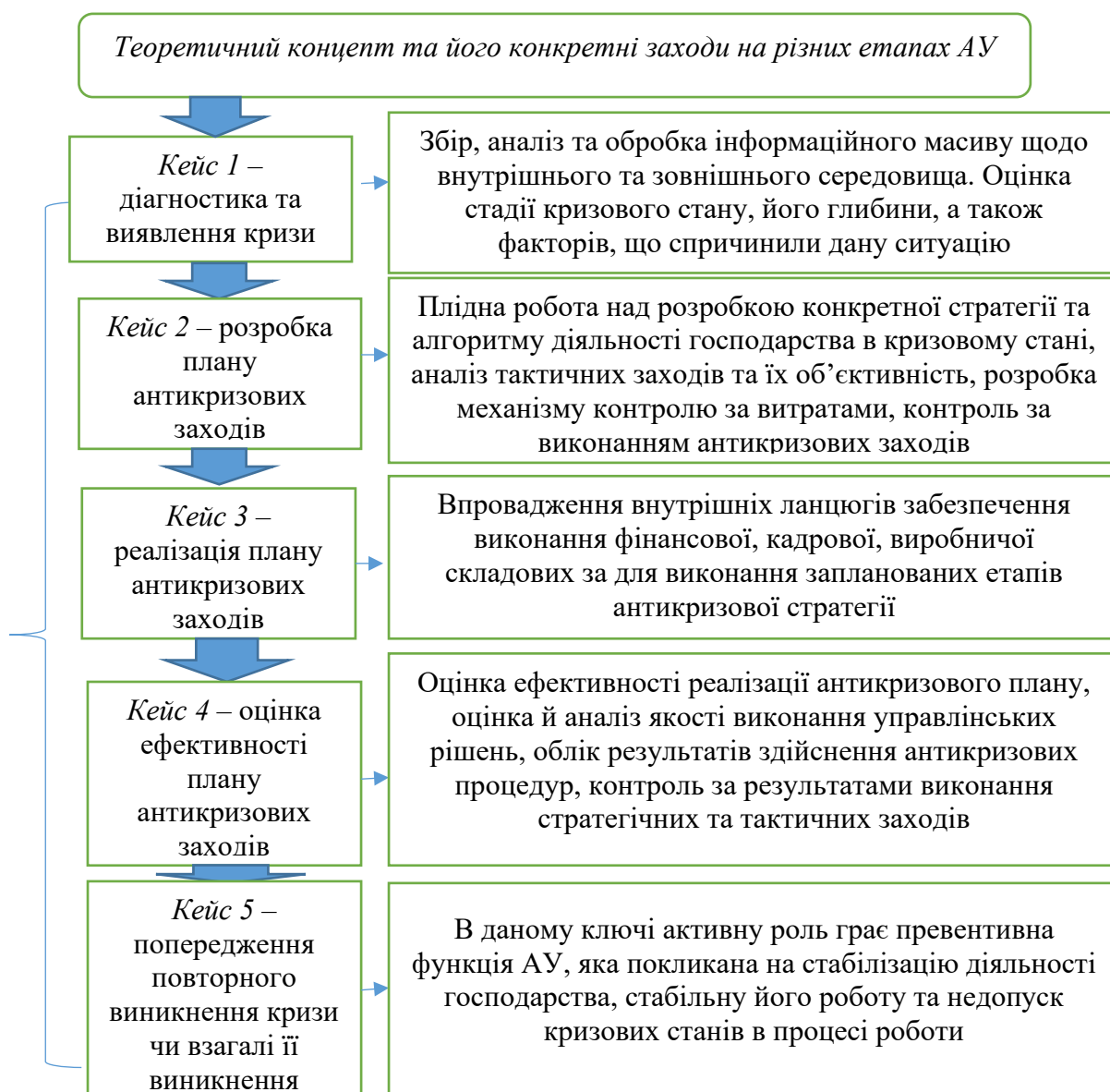


Рис. 1.5. Розроблений теоретичний концепт АУ із конкретними заходами на різних етапах його застосування

Як свідчить представлені особливості розробленого теоретичного концепту процесу АУ, даний вид управління являє собою всеохоплюючу сукупність заходів та процедур, покликаних на стабілізацію роботи окремо взятої фірми на різних стадіях діяльності.

На думку Кузнецова Є.С. сутність АУ представлена в: «Об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ» [10].

Лігоненко Л. О. про АУ говорить: «Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання» [24].

В той же час Ситник Л. С. стверджує АУ як: «Систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку» [39].

Як говорять у своїй праці Ладунка І.С. та Андрюшина О.І.: «Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам» [22].

Ладунка І.С. та Андрюшина О.І. також стверджують: «Цікавим є той факт, що за кордоном найбільш поширеними антикризовими стратегіями є стабілізація, реструктуризація та розвиток» [22].

Зазначені вище автори також констатують, що: «Антикризове управління повинно вирішувати не тільки проблеми банкрутства підприємства, його фінансової стабілізації, а й охоплювати профілактику кризи» [22].

Висвітлюють: «Превентивний вид антикризового управління дає змогу передбачити появу загрози виживанню та розвитку підприємства й запобігти їй» [23]. Також Ладунка І.С. та Андрюшина О.І. пишуть: «Антикризові

заходи, зокрема превентивні, повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього запобігання» [22].

Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. у своїй праці висвітлюють: «Криза – це певний період в загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності від зменшення рівня прибутку» [33].

Прояв кризи може негативним чином вплинути на СЕБ загалом по підприємству, тому автори Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. говорять про ЕБ так: «Це устаткована система способів, методів, прийомів та процедур, які запроваджені у господарюючому суб'єкті з метою забезпечення нормального функціонування виробничого процесу» [33].

В той же час зазначені автори АУ розглядають під наступним кутом: «Стало невід'ємною складовою ведення вітчизняного бізнесу. Даний фактор спричинений доволі нестабільною економічною ситуацією, досить низькою інвестиційною привабливістю» [33].

Спираючись на думки авторів, хочемо узагальнити АУ в єдиний алгоритм його здійснення (рис. 1.6).

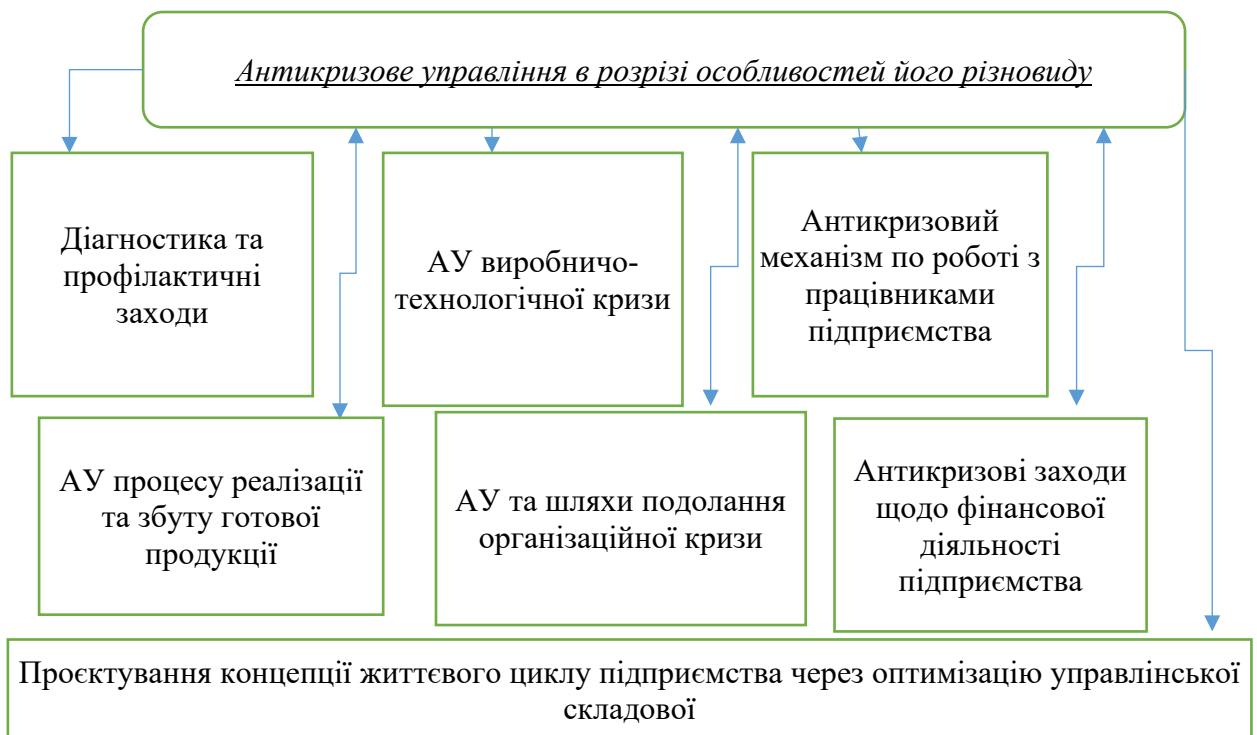


Рис. 1.6. Єдиний алгоритм здійснення АУ

Отже, АУ це широкомасштабне явище, яке супроводжується безліччю процедур, планів та програм, покликаних на стабілізацію та оздоровлення життєво важливих функцій окремо взятої фірми чи корпорації в процесі її безпосередньої діяльності.

1.3. Теоретико-базові особливості проведення антикризового консалтингу

Здійснення виробничого чи іншого виду діяльності кожної організації неможливе в той чи інший час без використання механізмів АУ, які, в свою чергу супроводжуються отриманням та наданням послуг АК. В попередньому підрозділі максимально розкрито сутність АК, як багатогранного чинника на здорову та рентабельну діяльність підприємства. Для більш чіткої картинки даної тематики пропонуємо розглянути безпосередні особливості проведення АК. Особливості здійснення АК супроводжуються наступними стадіями (рис. 1.7).

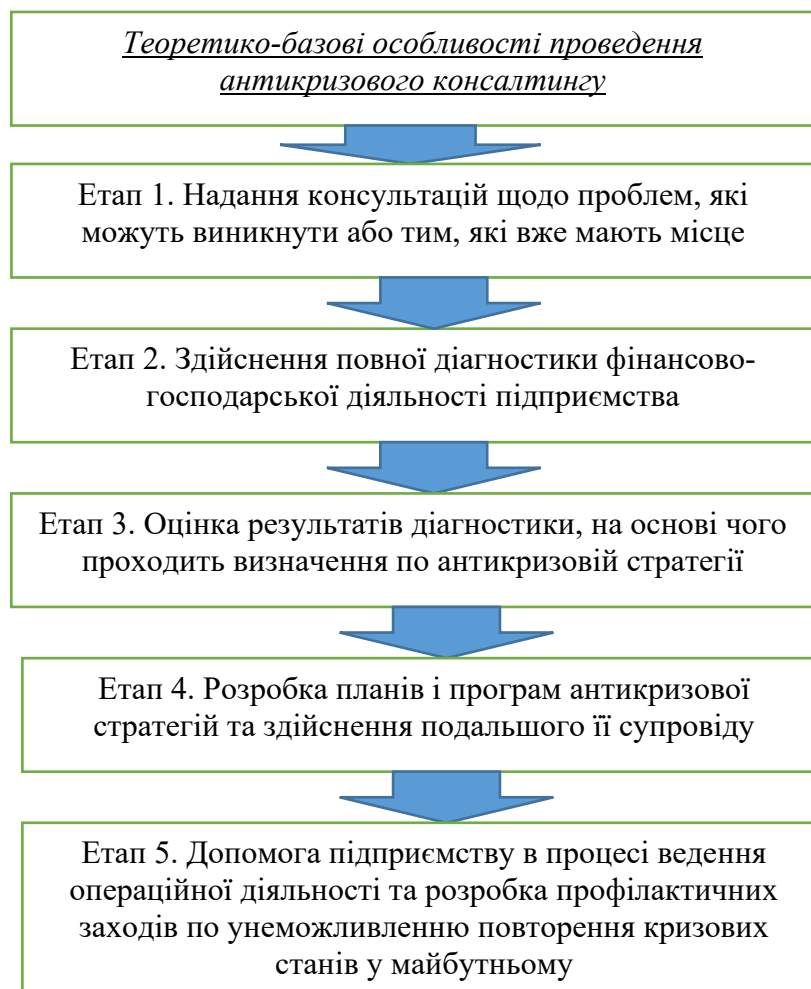


Рис. 1.7. Сукупність теоретико-базових особливостей здійснення АК

Процедура надання АК послуг також супроводжується «Антикризовими рефлексивними іграми за методом моделювання колективної діяльності». Суть даної методики полягає у, так званому, «Мозковому штурмі», за якого у вигляді презентацій, семінарів та вебінарів колективно обговорюються поточний стан бізнесу у компанії. На кшталт наступних моделей: «Як є?», «Як має бути?» [41].

Зазначена методика розкриває роль антикризового менеджера, як консультанта, коуча або мотиватора, який координує діяльність працівників фірми, забезпечує безперебійний процес здійснення операційної (основної) роботи, контролює режим дотримання встановлених планів та мотивує до розробки нових креативних рішень. На основі цього пропонуємо власний алгоритм здійснення АК, базуючись на загальнотеоретичних засадах (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Розроблений теоретико-базовий алгоритм здійснення АКП

Підсумовуючи теоретико-базові особливості АК в ключі надання АКП, зазначимо, що існує безліч способів і прийомів їх надання та отримання. Загальним джерелом якого завжди виступає глобальна діагностика фінансово-господарської діяльності фірми, яка дає можливість знайти причину кризових станів, її своєчасно усунути та впровадити необхідні програми, стратегії та профілактичні функції для неможливості повторення чи загострення кризових компонентів у майбутньому.

Висновки до першого розділу:

Сучасні тенденції що здійснення фінансово-господарської діяльності кожного вітчизняного підприємства супроводжується різного роду отриманням консалтингових послуг (*КП в подальшому*). Безпосереднє поняття та зміст КП є тематикою, яка досліджена у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, бізнесменів та провідних фахівців.

1. Аналіз за обраною тематикою свідчить, що реалії сьогодення вимагають від компаній постійного розвитку, щоб зайняти та втримати свою нішу на ринку та в бізнесі загалом. Проте вагомі зусилля не можуть супроводжуватись лише силами власників компанії, дуже часто доводиться звертатись до послуг кваліфікованих спеціалістів, особливо в кризові для економіки часи. Даний факт є актуальним, оскільки рівень конкурентоздатності та платоспроможності керівництво компанії має розробляти та розвивати власну стратегію і тактику щодо специфіки ведення бізнесу. З огляду на це впливає логічне твердження до залучення КП. В цьому аспекті доцільно розібратись, в першу чергу, із безпосереднім поняттям КП.

2. Розвиток вітчизняної економіки супроводжується різного роду коливань та змін на ринку, які можуть викликати негативні тенденції, підйоми та спади рівня розвитку бізнесу. Даний факт може

супроводжуватись впливом як зовнішніх (макрофакторів), так і внутрішніх (мікрофакторів). З огляду на мікрофактори, доцільно підкреслити, що вагомим аспектом в даній ситуації виступають відносини із працівниками підприємства.

3. КП дозволяють вирішити проблеми окремо взятої фірми чи корпорації, як на загальногосподарському рівні, так і з огляду на тематичні (вибіркові) проблеми. Доречно підкреслити той факт, що компанії можуть звертатись до послуг консалтингових фірм не тільки, коли мають місце кризові стани, а і як премінтивні заходи, щодо подальшого перспективного розвитку та успішної діяльності у майбутньому.

4. Класифікаційні особливості КП включають їх розподіл на українську класифікацію та міжнародну класифікацію. Відтак українська класифікація КП була представлено дещо вище і включає такі основні позиції, як юридичний, інвестиційний, управлінський або КП менеджменту, маркетинговий та кадровий. В той же час міжнародна класифікація КП дещо відрізняється і включає в себе трохи інші базові положення.

5. «Антикризове управління» (далі АУ) являється доволі широким поняттям, яке набуло своєї шаленої популярності ще 33 року тому, коли Україна отримала статус вільної та незалежної держави. З огляду на це, в країні доволі стрімкими темпами почав розвиватись приватний бізнес. Почали з'являтись фірми, як маленькі, так і доволі великі, які розвивали свій бізнес в різних галузях. Відтак гостро постала проблема своєчасного та якісного надання КП в галузі управління.

6. «Антикризове управління в системі економічної безпеки» (далі АУ в СЕБ) – це сукупність санаційних заходів і процедур покликаних стабілізувати діяльність підприємства, коли те опинилось в кризовому стані. Зазначимо, що АУ в СЕБ будь-якої фірми – це управлінський процес, який супроводжується наданням кваліфікованої допомоги в таких галузях господарства, як фінансово-економічна, кадровий потенціал господарства, виробничі потужності, загальний менеджмент та збутова діяльність.

7. АУ особливо в останні декілька років, через військовий стан в країні, безліч фірм та приватних організацій опинились в тяжких економічних станах, які понесли за собою значне падіння обсягів чистого прибутку, занепад кадрового потенціалу, через нестачу кваліфікованих працівників, проблеми з логістикою, несвоєчасне постачання необхідних обсягів сировини. Всі ці аспекти в кінцевому вираженні призвели до гострої необхідності запровадження системи АУ за для стабілізації фінансово-економічної ситуації окремо взятої фірми.

8. Здійснення виробничого чи іншого виду діяльності кожної організації неможливе в той чи інший час без використання механізмів АУ, які, в свою чергу супроводжуються отриманням та наданням послуг АК. В попередньому підрозділі максимально розкрито сутність АК, як багатогранного чинника на здорову та рентабельну діяльність підприємства. Для більш чіткої картинки даної тематики пропонуємо розглянути безпосередні особливості проведення АК.

9. Підсумовуючи теоретико-базові особливості АК в ключі надання АКП, зазначимо, що існує безліч способів і прийомів їх надання та отримання. Загальним джерелом якого завжди виступає глобальна діагностика фінансово-господарської діяльності фірми, яка дає можливість знайти причину кризових станів, її своєчасно усунути та впровадити необхідні програми, стратегії та профілактичні функції для неможливості повторення чи загострення кризових компонентів у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В РОЗРІЗІ НАДАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз фінансово – економічної характеристики ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області

Сукупність наукового та практичного дослідження за обраною тематикою проводилось із використанням фактичних даних та практичного досвіду фермерського господарства «Жулей». Підкреслимо, що обране господарство зареєстроване в селі Іванівка Синельниківського району Дніпропетровської області, по вулиці Виноградна, буд. 1. Господарство налічує 29 працівників. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), а також бобових та насіння олійних культур.

Для отримання комплексної інформації стосовно діяльності підприємства доцільно розрахувати загальну сукупність основних показників, джерелом інформації для яких слугують облікові та звітні дані господарства.

Початковим кроком для аналізу виступає оцінка майна та капіталу господарства протягом 2018-2022 років. Динаміка зміни в сукупності власного капіталу та загалом майна підприємства представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Оцінка майна та капіталу господарства

Дані представлені на графіку вище свідчать про доволі задовільний стан роботи господарства в динаміці протягом останніх років. Обсяг таких важливих показників, як основні засоби, запаси та власний капітал показали тенденцію до збільшення, що вплинуло на ріст обсягу майна всього на 12,14%. Проте негативним аспектом, являється зниження рівня поточної дебіторської заборгованості майже на 90%, що, в свою чергу, вплинуло на скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 37%. Проте даний факт не вплинув на зниження рівня прибутковості господарства.

Наступним етапом оцінки фінансового стану господарства виступає оцінку руху та функціонального стану основних засобів ФГ «Жулей» (рис. 2.2).

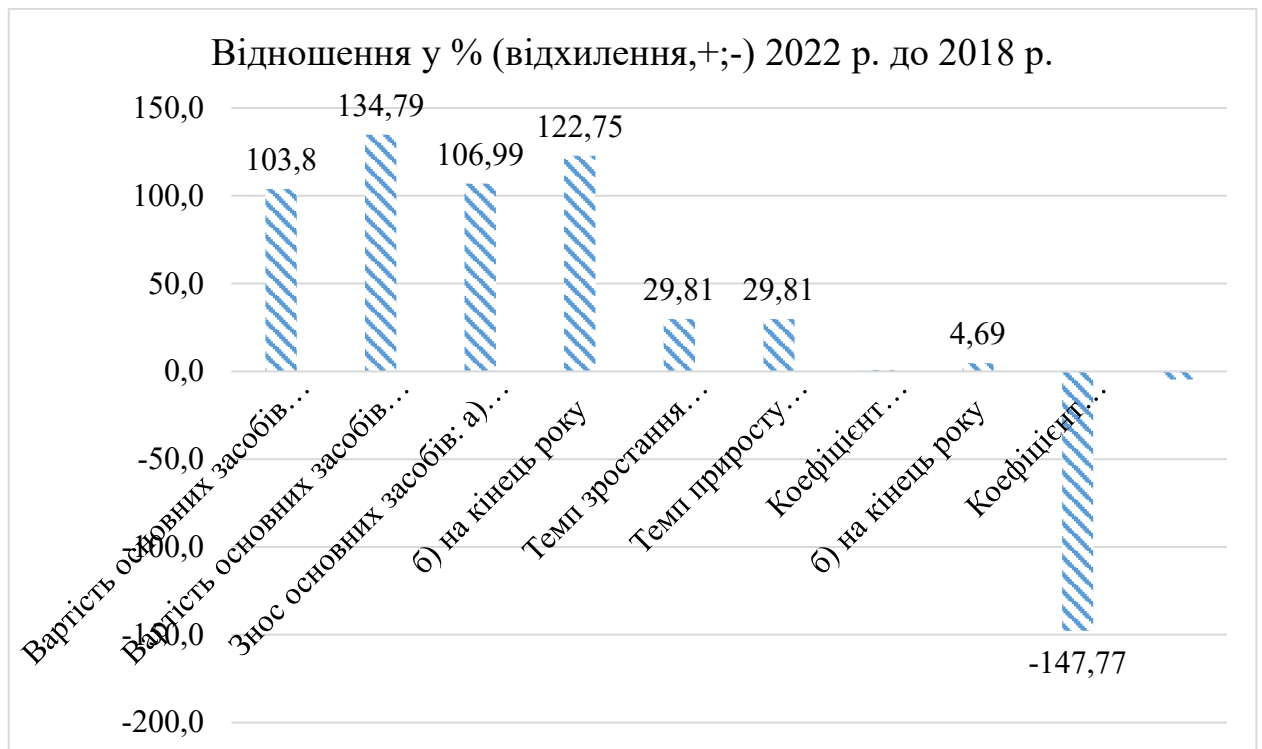


Рис. 2.2. Аналіз руху основних засобів господарства станом на 2018-2022 роки

Результати дослідження стосовно руху основних засобів свідчать про доволі стабільну динаміку необоротних активів господарства. Єдине слід відмітити, що збільшилась вартість основних засобів на 35%, що вплинуло на зниження відсотку темпу зростання об'єктів основних засобів на 70 %. Даний факт вплинув на скорочення коефіцієнту оновлення даних об'єктів, а також

значне скорочення коефіцієнту придатності. Результати аналізу свідчать про необхідність оновлення автопарку господарства, але даний факт жодним чином не впливає на скорочення прибутковості господарства. Про це свідчать результати, представлені на рисунку 2.3.

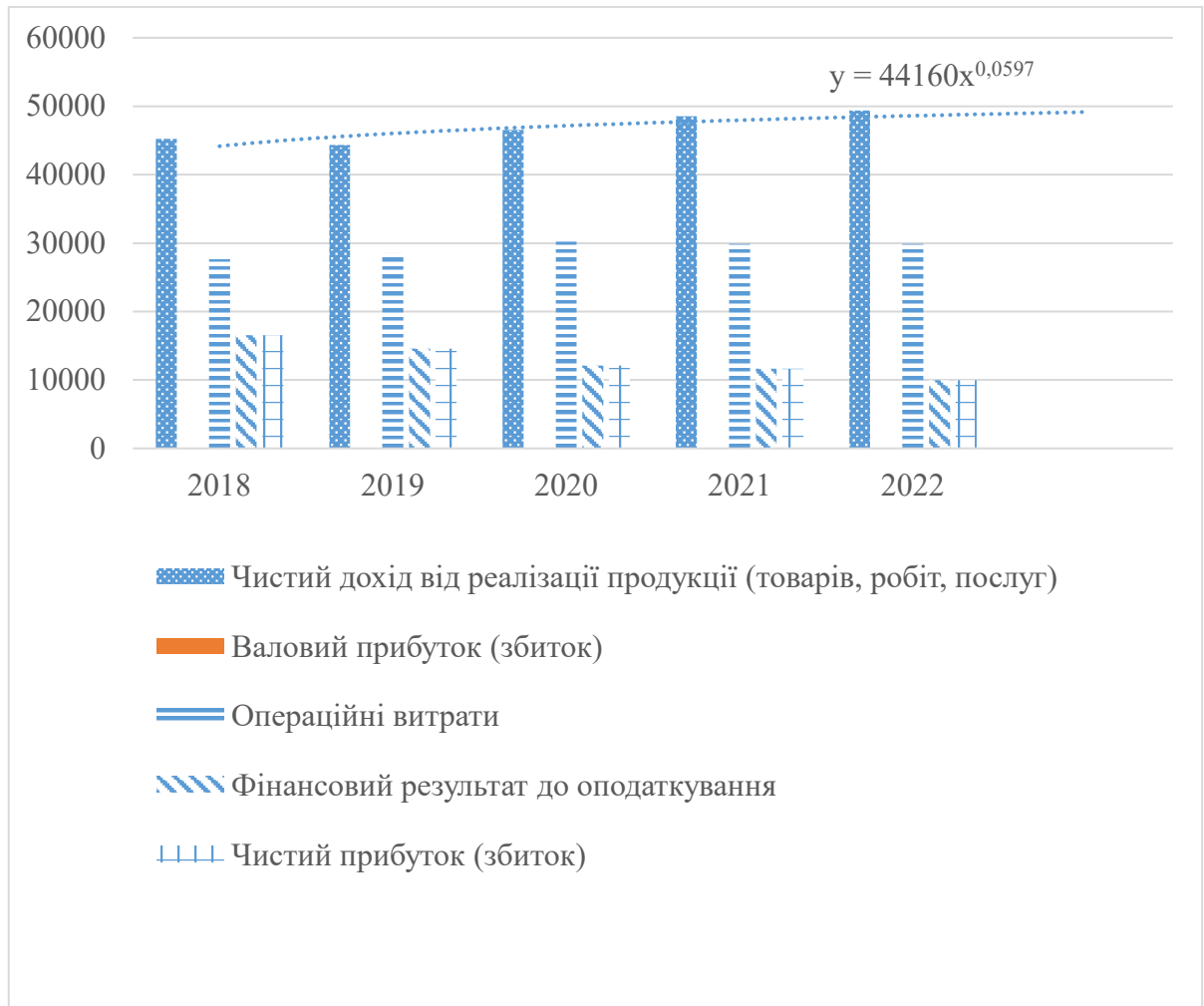


Рис. 2.3. Фінансові результати діяльності ФГ «Жулей» протягом 2018-2022 років

Фінансові результати діяльності ФГ «Жулей» свідчать про успішну роботу фірми, про що свідчить зростання обсягу чистого доходу від реалізації на 9%, що стало можливим за рахунок стабільності рівня операційних витрат. Поряд з цим, спостерігаємо зниження рівня фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку загалом в середньому на 40%. Така тенденція склалась через складну безпекову та економічну ситуацію в країні, проте даний факт не зменшує цінності роботи господарства, яке і сьогодні залишається на плаву, про що свідчить поліноміальний прогноз лінії тренду,

який відображає подальше поступове зростання чистого прибутку від реалізації. Для оцінки фінансової стійкості підприємства, доцільно провести аналіз основного масиву коефіцієнтів, які показують рівень стійкості господарства та його спроможності протистояти зовнішнім негативним чинникам. Схематичний аналіз представлений на рисунку 2.4.

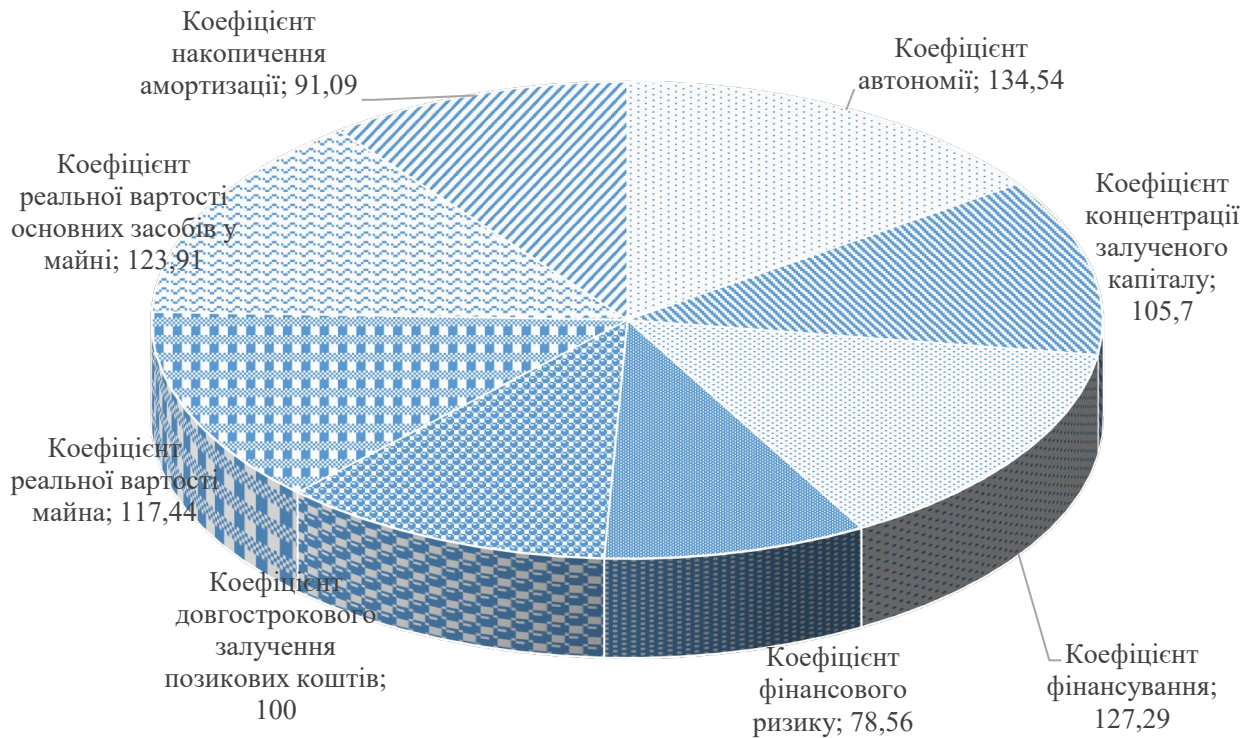


Рис. 2.4. Оцінка фінансової стійкості підприємства у 2022 році в порівнянні із 2018 роком

Результати схеми, представленої на рисунку 2.4 свідчать про високу ефективність діяльності господарства. Про що свідчить зростання коефіцієнту автономії на 34% та скорочення концентрації залученого капіталу, а також коефіцієнту фінансового ризику на 22%, та незмінність коефіцієнту довгострокового залучення позикових коштів. Ці всі факти відображають високу ефективність роботи господарства, особливо завдяки зростанню рівня коефіцієнту автономії, який станом на 2022 рік складає 67%.

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів представлений на рисунку 2.5.

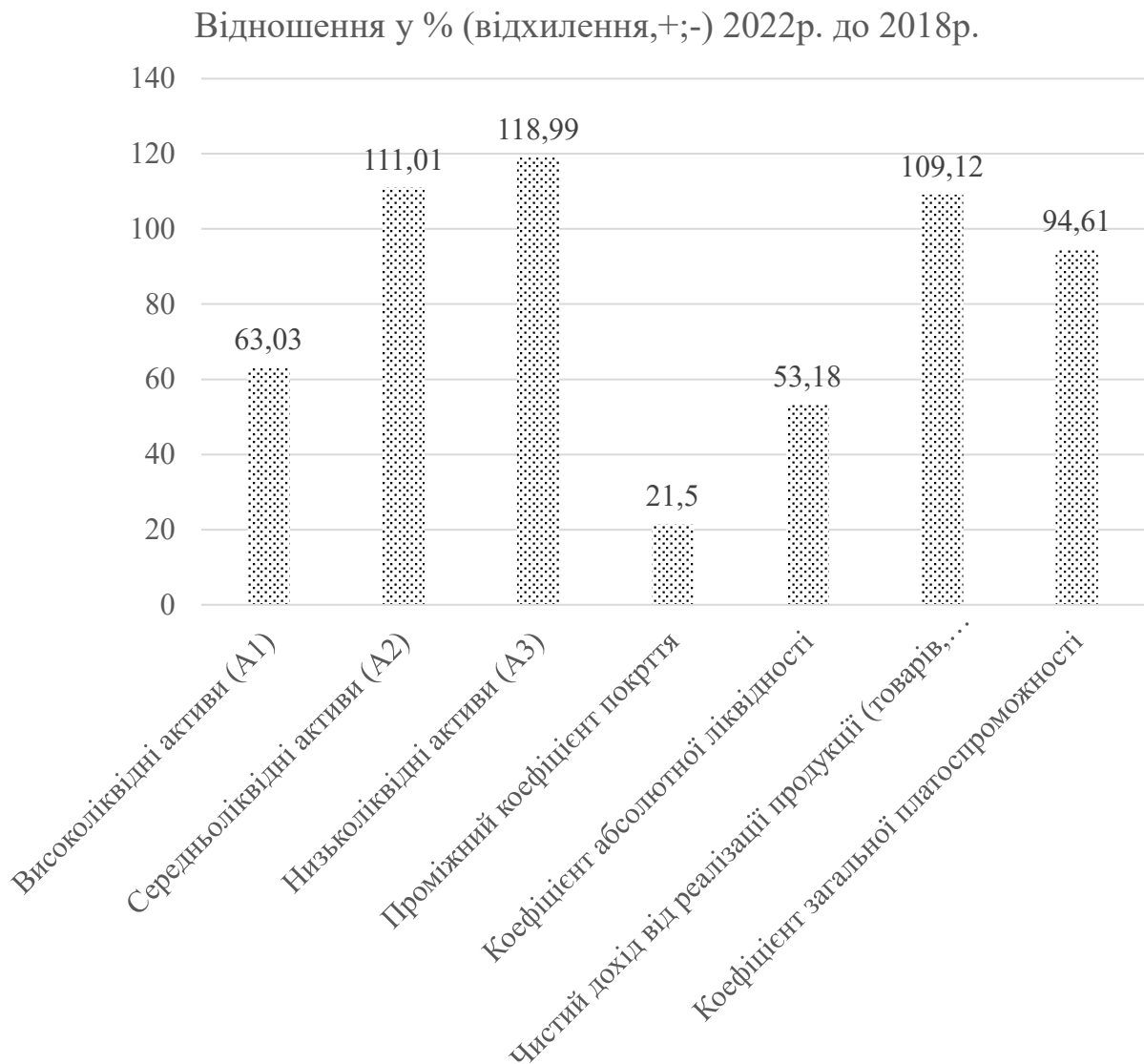


Рис. 2.5. Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності активів господарства у 2022 році в порівнянні із 2018 роком

Аналіз ліквідності господарства «Жулей» свідчить про значний рівень середньоліквідних активів та низьколіквідних активів у порівнянні із високоліквідними, що привело до скорочення коефіцієнту загальної ліквідності та незначне скорочення коефіцієнту платоспроможності на 5,5%.

Загалом констатуємо задовільну діяльність господарства, відносно стабільний рівень розвитку та можливість триматись на плаву та отримувати прибуток навіть у такий складний для країни час, що позитивно впливає на рівень ЕБ господарства в цілому.

2.2. Оцінка діяльності роботи служби економічної безпеки в господарстві, аналіз базових складових безпекової ситуації у господарстві

Робота над кваліфікаційної роботою в ключі аналізу стану рівня розвитку СЕБ господарства передбачає оцінку управлінського аспекту діяльності. У господарстві провідну відповідальність за рентабельність та прибутковість несе керівник господарства Жулей Юрій Григорович. Обов'язки Головного бухгалтера виконує Жулей Любов Іванівна. Відповідальність за додержанням рівня кадрової безпеки господарства несе начальник відділу кадрів. Правовий аспект діяльності господарства забезпечує юрист, якого залучають ситуаційно на комерційних засадах. Зазначмо, що безпосереднього відділу, а відповідно і начальника СЕБ у господарстві немає, але це не означає, що у своїй роботі воно не стикається із сукупністю складових ЕБ господарства. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати складові СЕБ підприємства, використовуючи при цьому облікові та звітні дані господарства. Одна із найважливіших складових СЕБ господарства являється *фінансова складова (ФС далі)*, детальний аналіз якої представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок ФС господарства станом на 2022 рік

Показник, який оцінюється	Формула	Результати розрахунку	Рівень ФС
$\pm E_c$ надлишок (+) чи брак (-) власних оборотних коштів де, ВК – власний капітал; А1 – необоротні активи; Z- величина запасів	$E_e = ВК - A1$ $\pm E_c = E_e - Z$	$E_e = 10368,3$ $\pm E_c = -17675,2$	1
$\pm E_t$ рівень забезпечення оборотними коштами де, К – довготривалі кредити	$\pm E_t = (E_e + K) - Z$	$\pm E_t = -17675,2$	1 1
$\pm E_n$ надлишок чи брак власних оборотних коштів та позик різного терміну де, Кт – короткотривалі кредити	$\pm E_n = (E_e + K_t + K) - Z$	$\pm E_n = -17675,2$	1

Аналіз ФС свідчить про доволі складний її стан, який має місце через недостатність власних коштів, тому рівень ФС залишаємо на позначці 1, що свідчить про критичний рівень із відхиленням у 5 разів. Розрахунок інформаційної складової (ІС) представлений нижче.

1) Коеф. суперечності інформації:

$$K_{п} = K_{з} \frac{K_{з}}{K_{гп}} = 0,81 \quad (2.1);$$

2) Коеф. достовірності інформації:

$$K_{т} = K_{р} / K_{з} = 0,79 \quad (2.2);$$

3) Коеф. неузгодженості інформації:

$$K_{т} = K_{нс} \frac{K_{нс}}{K_{нср}} = 0,59 \quad (2.3);$$

4) Рівень ІС СЕБ господарства:

$$K_{іб} = K_{п} \times K_{с} \times K_{т} = 0,37 \quad (2.4);$$

Відповідно до рівня існування показників СЕБ господарства, отриманні дані свідчать про середній рівень ІС СЕБ господарства, адже являється в межах $-0,3 \leq K_{і} < 0,7$.

Наступник кроком при розрахунках виступає *кадрова складова* (КС). КС являється суттєвим чинником, який прямо впливає на добробут господарства і забезпечує його ефективне функціонування. Розрахунок КС представлений нижче в розрізі плинності кадрів:

$$K_{п} = \frac{\sum Ч_y}{O} = \frac{5}{29} = 0,17 \quad \underline{1 \text{ (критичний)}}$$

(2.5);

де, $Ч_y$ – робітники, звільнені протягом розрахункового періоду;

O – загальна кількість робітників господарства.

Рівень фізичного старіння робітників:

$$K_{в} = \frac{O_{в}}{O} = \frac{4}{29} = 0,13 \quad \underline{4 \text{ (абсолютний)}}$$

(2.6);

де, Ов – кількість працівників старшого віку із застарілою кваліфікацією.

Фо – фондоозброєність робітників – 365,18тис.грн – 4 (абсолютний);

Фно – фондоозброєність в розрізі невиробничих фондів 144,25тис.грн – 4 (абсолютний).

Наступним важливим елементом являється *техніко-технологічна складова* (ТТС). Зважаючи, що практичною базою при виконанні кваліфікаційної роботи виступає господарство сільськогосподарського напрямку. Тому при визначені ТТС беремо до уваги середні її показники для сільськогосподарських підприємств.

Кп прод. – частка продукції підприємства,
що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні –
0,24 – **4** – абсолютна безпека;

Кп. т. – частка технологічного устаткування (технологій виробництва),
що відповідає кращим державним (світовим) аналогам – 0,22 – **3**
– задовільна безпека ;

Кпат. прод. – частка продукції, що випускається підприємством,
яка захищена патентами – 0,01 – **1** критичний рівень;

Важливим аспектом СЕБ досліджуваного господарства виступає дослідження *силової складової* (СС).

Кв. ох. – частка витрат на охорону підприємства
в структурі загальних витрат – 0,15 – **2** середній;

Ксб – забезпеченість працівників підприємства службою охорони
– 0,08 – **1** низький ;

Враховуючи результати розрахунків по досліджуваному підприємству представлені у цьому розділі, доцільно узагальнити та оцінити рівень ЕБ загалом по господарству (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальна оцінки СЕБ ФГ «Жулей» станом на 2022 рік

Назва складової ЕБ	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
<i>ФС</i>	5	1	0,2
<i>ІС</i>	3	2	0,7
<i>КС</i>	4	3	0,75
<i>ТС</i>	4	2	0,5
<i>СС</i>	2	1	0,5

Враховуючи вище приведені показники, доцільно всі ці результати узагальнити у наочне відображення рівня розвитку ЕБ у господарстві, звітні дані якого досліджуються (рис. 2.6.).

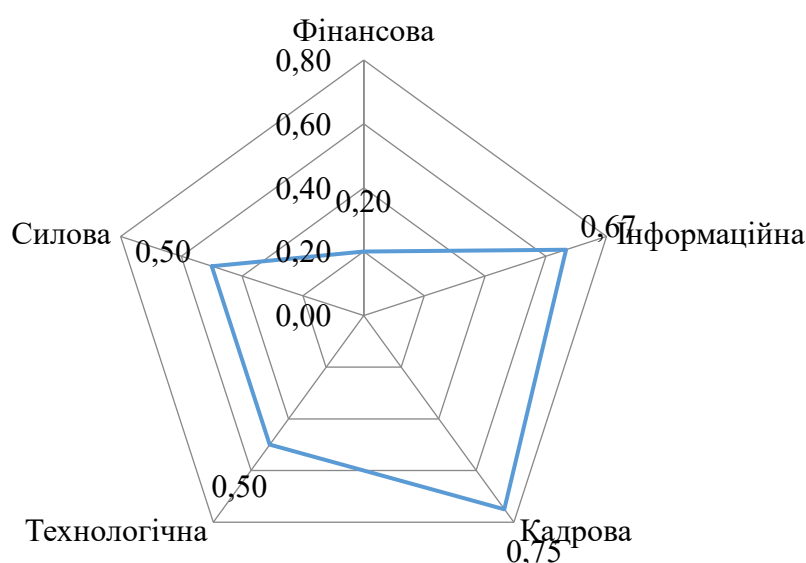


Рис. 2.6. Схема областей СЕБ підприємства

Результати аналізу системи ЕБ у ФГ «Жулей» свідчать, що господарство платоспроможне, рентабельне і прибуткове. Оцінка важливих для господарства складових СЕБ показала, що господарство звісно ще потребує удосконалення СБЕ, але має також задовільний рівень.

2.3. Практичні засади здійснення антикризових консалтингових послуг у ФГ «Жулей» Синельниківського району Дніпропетровської області

Попередні розділи кваліфікаційної роботи показали узагальнену сукупність факторів і чинників, які впливають на рівень ефективності роботи

досліджуваного господарства. Проте аналіз специфіки впливу рівня СБЕ у господарстві розкрив поняття про те, що більшість життєвоважливих складових потребує подальшої оптимізації. Зазначимо, що вагомим чинником при цьому виступає відсутність СБЕ у господарстві. Логічним явищем в даному ключі є отримання господарством АКП.

Специфікою діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції. Даний факт супроводжується необхідністю надання своєчасних консультацій та рекомендацій. Для більш детального відображення практичних засад здійснення АКП у досліджуваному господарстві, пропонуємо згрупований інструментарій АУ у господарстві, спираючись на практичний аспект його діяльності (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Специфіка здійснення АКП господарства станом на 2022 рік

Дані рисунку 2.7. свідчать про оптимальне отримання АКП в закритому ключі для фермерських господарств. Чому постало саме таке твердження, тому що більшість сучасних вітчизняних фермерських

господарств немає можливості мати у своєму складі СЕБ чи, навіть просто відповідального за підтримку служб економічної безпеки, оскільки такі важливі для господарства функції в більшості своїй виконують керівник і Головний бухгалтер. Досліджуване підприємство не являється виключенням, оскільки надання АКП на постійно діючій основі являється доволі коштовною процедурою. У своїй сукупності і досліджуване господарство не являється виключенням, АКП може мати лише ситуативний характер.

Зазначимо, оскільки кваліфікаційна робота носить науковий характер, то вважаємо за доцільне у наступному розділі розробити для господарство практичні рекомендації, які слугуватимуть ефективним заміником АКП, впровадження яких дозволить господарству оптимізувати свою діяльність, при цьому не вкладаючи додаткові затрати. Констатуємо, що практичний аспект АКП для нашого господарства має базуватиметься на фактичних даних, враховуватиме фактичні результати діяльності і наявні фінансові ресурси для оптимізації діяльності.

Висновки до другого розділу

Сукупність наукового та практичного дослідження за обраною тематикою проводилось із використанням фактичних даних та практичного досвіду фермерського господарства «Жулей». Підкреслимо, що обране господарство зареєстроване в селі Іванівка Синельниківського району Дніпропетровської області, по вулиці Виноградна, буд. 1. Господарство налічує 29 працівників. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), а також бобових та насіння олійних культур. Для отримання комплексної інформації стосовно діяльності підприємства доцільно розрахувати загальну сукупність основних показників, джерелом інформації для яких слугують облікові та звітні дані господарства.

1. Початковим кроком для аналізу виступає оцінка майна та капіталу господарства протягом 2018-2022 років. Обсяг таких важливих показників, як основні засоби, запаси та власний капітал показали тенденцію до збільшення, що вплинуло на ріст обсягу майна всього на 12,14%. Проте негативним аспектом, являється зниження рівня поточної дебіторської заборгованості майже на 90%, що, в свою чергу, вплинуло на скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 37%. Проте даний факт не вплинув на зниження рівня прибутковості господарства.

2. Результати дослідження стосовно руху основних засобів свідчать про доволі стабільну динаміку необоротних активів господарства. Єдине слід відмітити, що збільшилась вартість основних засобів на 35%, що вплинуло на зниження відсотку темпу зростання об'єктів основних засобів на 70 %. Даний факт вплинув на скорочення коефіцієнту оновлення даних об'єктів, а також значне скорочення коефіцієнту придатності. Результати аналізу свідчать про необхідність оновлення автопарку господарства, але даний факт жодним чином не впливає на скорочення прибутковості господарства.

3. Фінансові результати діяльності ФГ «Жулей» свідчать про успішну роботу фірми, про що свідчить зростання обсягу чистого доходу від реалізації на 9%, що стало можливим за рахунок стабільності рівня операційних витрат. Поряд з цим, спостерігаємо зниження рівня фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку загалом в середньому на 40%. Така тенденція склалась через складну безпекову та економічну ситуацію в країні, проте даний факт не зменшує цінності роботи господарства, яке і сьогодні залишається на плаву, про що свідчить поліноміальний прогноз лінії тренду, який відображає подальше поступове зростання чистого прибутку від реалізації. Для оцінки фінансової стійкості підприємства, доцільно провести аналіз основного масиву коефіцієнтів, які показують рівень стійкості господарства та його спроможності протистояти зовнішнім негативним чинникам.

4. Аналіз ліквідності господарства «Жулей» свідчить про значний рівень середньоліквідних активів та низьколіквідних активів у порівняння із високоліквідними, що плинуло на скорочення коефіцієнту загальної ліквідності та незначне скорочення коефіцієнту платоспроможності на 5,5%. Загалом констатуємо задовільну діяльність господарства, відносно стабільний рівень розвитку та можливість триматись на плаву та отримувати прибуток навіть у такий складний для країни час, що позитивно впливає на рівень ЕБ господарства в цілому.

5. Робота над кваліфікаційної роботою в ключі аналізу стану рівня розвитку СЕБ господарства передбачає оцінку управлінського аспекту діяльності. У господарстві провідну відповідальність за рентабельність та прибутковість несе керівник господарства Жулей Юрій Григорович. Обов'язки Головного бухгалтера виконує Жулей Любов Іванівна. Відповідальність за додержанням рівня кадрової безпеки господарства несе начальник відділу кадрів. Правовий аспект діяльності господарства забезпечує юрист, якого залучають ситуативно на комерційних засадах. Зазначмо, що безпосереднього відділу, а відповідно і начальника СЕБ у господарстві немає, але це не означає, що у своїй роботі воно не стикається із сукупністю складових ЕБ господарства.

6. Результати аналізу системи ЕБ у ФГ «Жулей» свідчать, що господарство платоспроможне, рентабельне і прибуткове. Оцінка важливих для господарства складових СЕБ показала, що господарство звісно ще потребує удосконалення СБЕ, але має також задовільний рівень.

7. Специфікою діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції. Даний факт супроводжується необхідністю надання своєчасних консультацій та рекомендацій. Для більш детального відображення практичних засад здійснення АКП у досліджуваному господарстві, пропонуємо згрупований інструментарій АУ у господарстві, спираючись на практичний аспект його діяльності.

8. Результати дослідження, представлені у роботі, свідчать про оптимальне отримання АКП в закритому ключі для фермерських господарств. Чому постало саме таке твердження, тому що більшість сучасних вітчизняних фермерських господарств немає можливості мати у своєму складі СЕБ чи, навіть просто відповідального за підтримку служб економічної безпеки, оскільки такі важливі для господарства функції в більшості своїй виконують керівник і Головний бухгалтер. Досліджуване підприємство не являється виключенням, оскільки надання АКП на постійно діючій основі являється доволі коштовною процедурою. У своїй сукупності і досліджуване господарство не являється виключенням, АКП може мати лише ситуативний характер.

9. Зазначимо, оскільки кваліфікаційна робота носить науковий характер, то вважаємо за доцільне у наступному розділі розробити для господарство практичні рекомендації, які слугуватимуть ефективним заміником АКП, впровадження яких дозволить господарству оптимізувати свою діяльність, при цьому не вкладаючи додаткові затрати. Констатуємо, що практичний аспект АКП для нашого господарства має базуватиметься на фактичних даних, враховуватиме фактичні результати діяльності і наявні фінансові ресурси для оптимізації діяльності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ І ОТРИМАННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка оптимізаційних напрямів щодо процесу проведення антикризового консалтингу як базису підвищення рівня економічної безпеки

Оцінка сучасного стану діяльності більшості сільськогосподарських підприємств висвітлює гостру необхідність запровадження своєчасних заходів АУ, як елементу оптимізації рівня економічної безпеки. В даному ключі пропонуємо для досліджуваного підприємства розроблений механізм АУ, який може слугувати елементом виходу із кризових станів або недопущенням її виникнення загалом.

Сучасна діяльність досліджуваного господарства супроводжується низкою явищ і процесів, які можуть негативним чином вплинути на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. З огляду на це, пропонуємо ряд рекомендаційних заходів, які б допомогли господарству оптимізувати свою діяльність через мінімізацію операційних та позапланових витрат, а також примноження прибутку. В даному ключі пропонуємо до впровадження розроблений антикризовий механізм, як елемент виходу із кризових станів або їх превентивне попередження (рис. 3.1).

Дані рисунку 3.1. включають 3 етапи, а саме сукупна діагностика та оцінка фактичного стану діяльності господарства. Наступним етапом виступає процес виявлення чинників, які спричинили або могли б спричинити кризові стани у господарстві. У досліджуваному господарстві «слабкими місцями» виступають недостатня кваліфікація персоналу, низький рівень розвитку інформаційної та фінансової складової, а також обмеженість каналів збуту готової продукції через територіальні розташування господарства. 3 етап запропонованого механізму включає перелік дієвих рекомендацій, які дозволять господарству оптимізувати свою діяльність

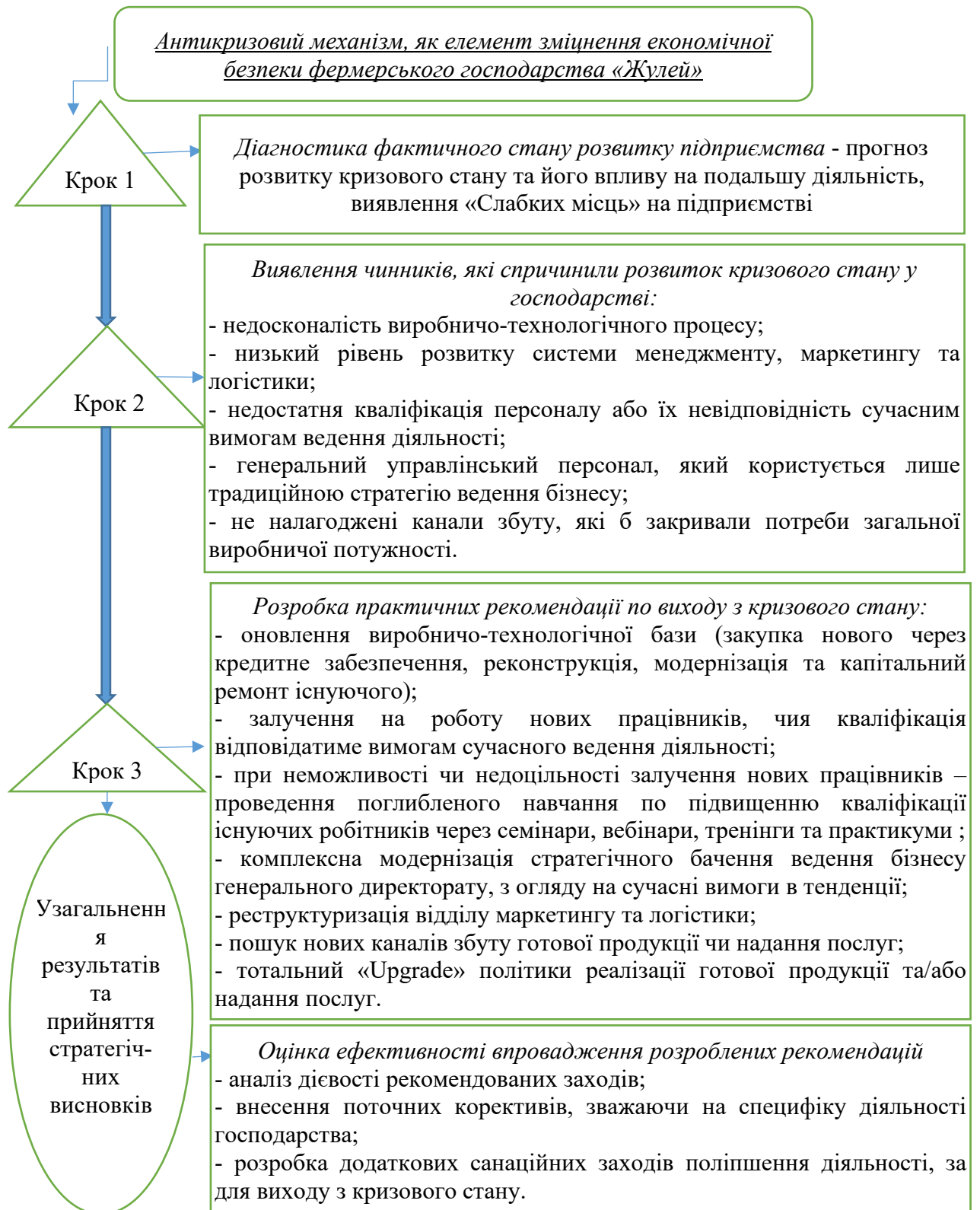


Рис. 3.1. Розроблений антикризовий покроковий механізм виходу із критичних ситуацій або їх превентивне попередження

Вважаємо, що підвищення рівня ЕБ господарюючого суб'єкта виступає вагомим чинником його подальшої успішної роботи. В процесі аналізу над ефективністю впровадження розробленого механізму, пропонуємо модель,

яка передбачає розрахунок ефекту від надання консультаційних послуг фірмі, враховуючи умови договору про надання консультаційних послуг. Модель оптимізації кадрової складової для ФГ «Жулей» представлена на рисунку 3.2.

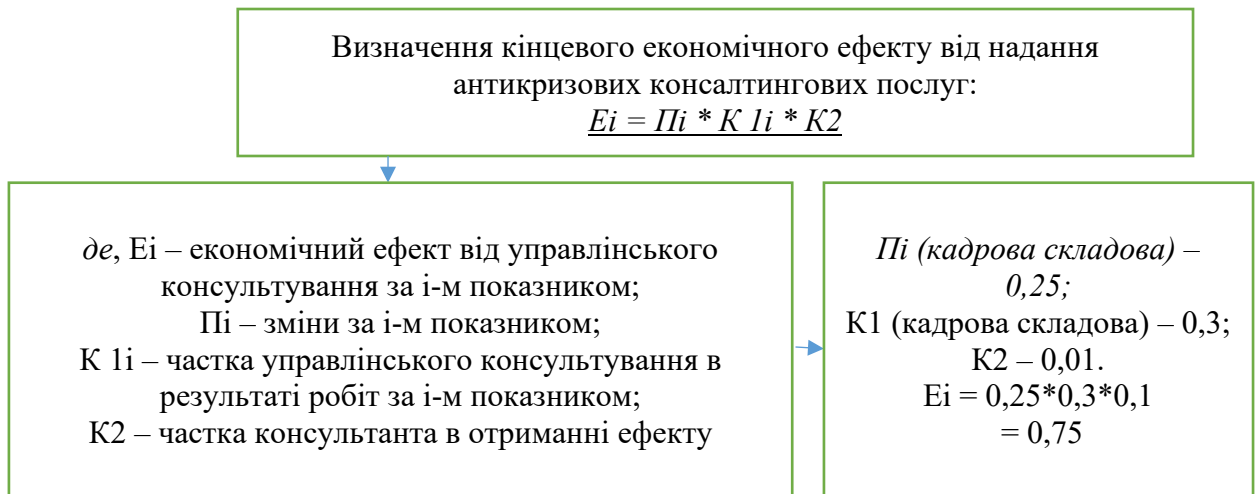


Рис. 3.2. Модель оптимізації кадрової складової господарства в ключі отримання АКП

Результат представленого розрахунку відображають рівень економічного ефекту від АКП. В даному контексті була врахована кадрова складова ЕБ господарства. Розрахунок свідчить, що при кваліфікованому наданні АКП на 75% зростає економічний ефект, який керівництво очікує отримати від роботи працівників підприємства. Підкреслимо, що при кваліфікованому підході, щодо управління персоналом, а саме проведення практичних та навчальних семінарів, тренінгів, оптимізації програми преміювання та депреміювання, дозволить підвищити ефективність роботи кадрів, що прямим чином вплине на ріст кінцевого прибутку.

3.2. Аналітичне моделювання, як елемент антикризового консалтингу

Кожне господарство в процесі своєї діяльності стикається з необхідністю аналітичного моделювання в контексті розрахунку економічного ефекту та розрахунку прогнозу загальної сукупності своєї діяльності чи окремої її позиції. Так, для більшості фермерських господарств

актуальним постає питання щодо визначення поточних тенденцій ринку, їх впливу на операційну діяльність, а також можливості залишатись прибутковим, навіть, при ускладненні економічної ситуації та загальнодержавному ринку. В розрізі дослідження впливу АК на СЕБ окремо взятої фірми, а також в межах обраної наукової тематики, для оптимізації рівня ЕБ, пропонуємо скористатись моделлю Альтмана, практичний підхід до якої здійснили Р. Таффлер та Г. Тишоу. Розрахована модель Тафлера представлена на рисунку 3.3.

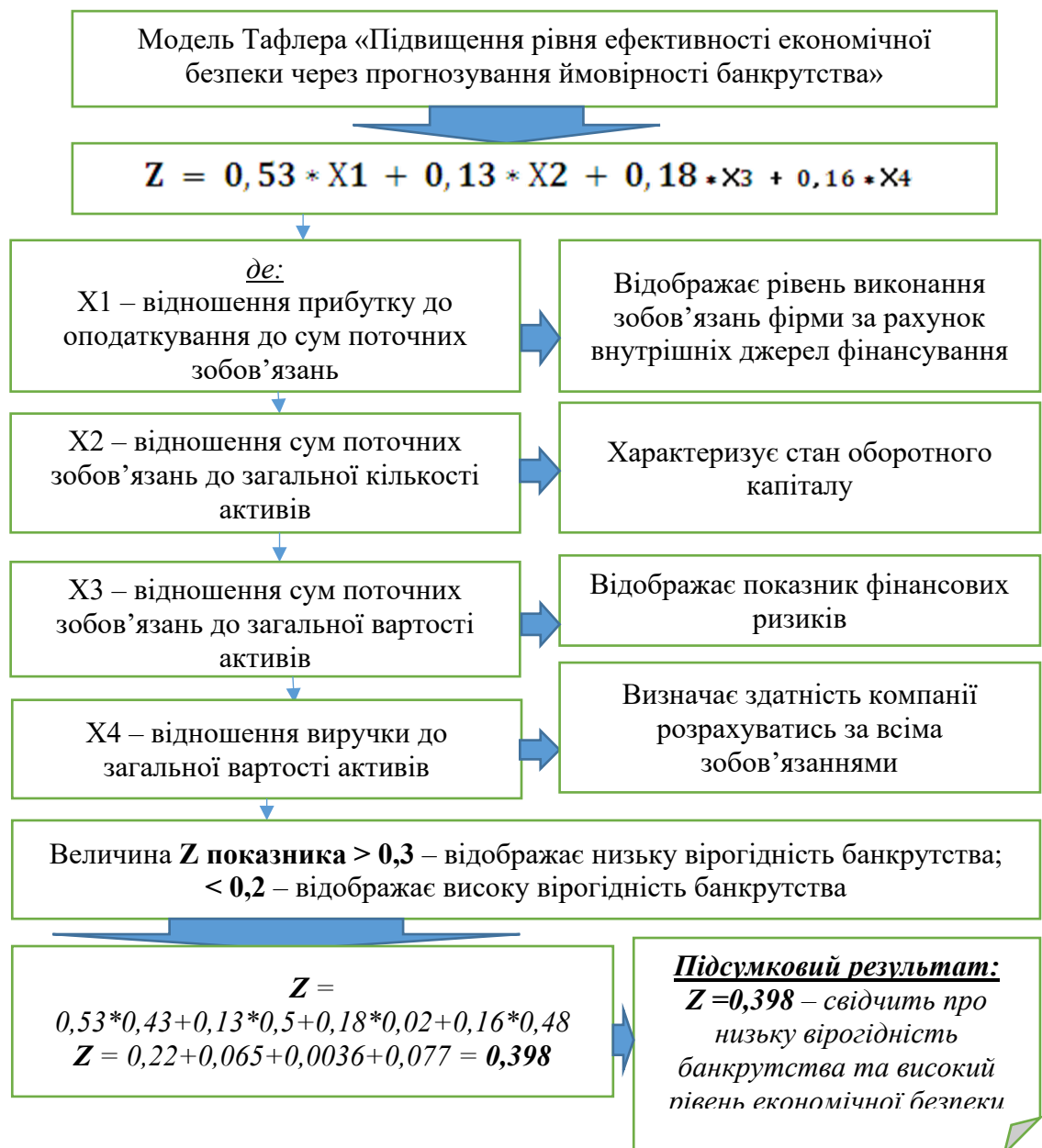


Рис.3.3. Розрахована модель Р.Тафлера для визначення рівня ефективності економічної безпеки та вірогідності банкрутства ФГ «Жулей»

Суть системи даного моделювання полягає аналіз, який враховує сучасні тенденції ринку, а також вплив інноваційних продуктів на структуру фінансових показників.

Оцінюючи результати розрахунку, представлені у розрахованій моделі, робимо висновки, що досліджуване господарство знаходиться на доволі задовільному, навіть, можна сказати високому рівні розвитку. Про даний факт свідчать показники низького рівня поточної заборгованості господарства, а також високий рівень прибутковості. Зазначимо, що, навіть, при відсутності окремої служби економічної безпеки, керівництво веде свій бізнес доволі успішно, про що свідчить низький рівень ризику банкрутства за рахунок стратегічно правильних управлінських рішень.

Зазначимо, що додатковому залученні АКП за участі кваліфікованих спеціалістів господарство може вийти на ще більш високий рівень прибутковості. В той же час, зауважимо, що при відсутності фінансової спроможності до залучення фахівців зі сторони, керівництво може користуватись розробленими в даній роботі пропозиціями. Зокрема, мають місце теоретичні покрокові механізми виходу із кризи, профілактики її повторення в майбутньому, а також принципового її недопущення. Також, користуючись моделлю Р. Тафлера, в кінці кожного звітного періоду, господарство буде спроможне оцінити чи є ризик банкрутства і який його рівень.

Вважаємо дані рекомендації корисними для фінансово-господарської діяльності, як досліджуваного господарства, так і багатьох аналогічних підприємств, оскільки несуть у собі прості та корисні кроки щодо оптимізації рівня ЕБ в розрізі використання АКП.

Висновки до третього розділу

Сучасна діяльність досліджуваного господарства супроводжується низкою явищ і процесів, які можуть негативним чином вплинути на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. З огляду на це, пропонуємо ряд рекомендаційних заходів, які б допомогли господарству оптимізувати свою діяльність через мінімізацію операційних та позапланових витрат, а також примноження прибутку. В даному ключі пропонуємо до впровадження розроблений антикризовий механізм, як елемент виходу із кризових станів або їх превентивне попередження.

1. Вважаємо, що підвищення рівня ЕБ господарюючого суб'єкта виступає вагомим чинником його подальшої успішної роботи. В процесі аналізу над ефективністю впровадження розробленого механізму, пропонуємо модель, яка передбачає розрахунок ефекту від надання консультаційних послуг фірмі, враховуючи умови договору про надання консультаційних послуг.

2. Результат представленого у роботі розрахунку відображають рівень економічного ефекту від АКП. В даному контексті була врахована кадрова складова ЕБ господарства. Розрахунок свідчить, що при кваліфікованому наданні АКП на 75% зростає економічний ефект, який керівництво очікує отримати від роботи працівників підприємства. Підкреслимо, що при кваліфікованому підході, щодо управління персоналом, а саме проведення практичних та навчальних семінарів, тренінгів, оптимізації програми преміювання та депреміювання, дозволить підвищити ефективність роботи кадрів, що прямим чином вплине на ріст кінцевого прибутку.

Оцінюючи результати розрахунку, представлені у розрахованій моделі, робимо висновки, що досліджуване господарство знаходиться на доволі задовільному, навіть, можна сказати високому рівні розвитку.

ВИСНОВКИ

Сучасні тенденції що здійснення фінансово-господарської діяльності кожного вітчизняного підприємства супроводжується різного роду отриманням консалтингових послуг (*КП в подальшому*). Безпосереднє поняття та зміст КП є тематикою, яка досліджена у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, бізнесменів та провідних фахівців.

1. Аналіз за обраною тематикою свідчить, що реалії сьогодення вимагають від компаній постійного розвитку, щоб зайняти та втримати свою нішу на ринку та в бізнесі загалом. Проте вагомим зусиллям не можуть супроводжуватись лише силами власників компанії, дуже часто доводиться звертатись до послуг кваліфікованих спеціалістів, особливо в кризові для економіки часи. Даний факт є актуальним, оскільки рівень конкурентоздатності та платоспроможності керівництво компанії має розробляти та розвивати власну стратегію і тактику щодо специфіки ведення бізнесу. З огляду на це впливає логічне твердження до залучення КП. В цьому аспекті доцільно розібратись, в першу чергу, із безпосереднім поняттям КП.

2. Розвиток вітчизняної економіки супроводжується різного роду коливань та змін на ринку, які можуть викликати негативні тенденції, підйоми та спади рівня розвитку бізнесу. Даний факт може супроводжуватись впливом як зовнішніх (макрофакторів), так і внутрішніх (мікрофакторів). З огляду на мікрофактори, доцільно підкреслити, що вагомим аспектом в даній ситуації виступають відносини із працівниками підприємства.

3. КП дозволяють вирішити проблеми окремо взятої фірми чи корпорації, як на загальногосподарському рівні, так і з огляду на тематичні (вибіркові) проблеми. Доречно підкреслити той факт, що компанії можуть звертатись до послуг консалтингових фірм не тільки, коли мають місце

кризові стани, а і як премінтивні заходи, щодо подальшого перспективного розвитку та успішної діяльності у майбутньому.

4. Класифікаційні особливості КП включають їх розподіл на українську класифікацію та міжнародну класифікацію. Відтак українська класифікація КП була представлено дещо вище і включає такі основні позиції, як юридичний, інвестиційний, управлінський або КП менеджменту, маркетинговий та кадровий. В той же час міжнародна класифікація КП дещо відрізняється і включає в себе трохи інші базові положення.

5. «Антикризове управління» (далі АУ) являється доволі широким поняттям, яке набуло своєї шаленої популярності ще 33 року тому, коли Україна отримала статус вільної та незалежної держави. З огляду на це, в країні доволі стрімкими темпами почав розвиватись приватний бізнес. Почали з'являтися фірми, як маленькі, так і доволі великі, які розвивали свій бізнес в різних галузях. Відтак гостро постала проблема своєчасного та якісного надання КП в галузі управління.

6. «Антикризове управління в системі економічної безпеки» (далі АУ в СЕБ) – це сукупність санаційних заходів і процедур покликаних стабілізувати діяльність підприємства, коли те опинилось в кризовому стані. Зазначимо, що АУ в СЕБ будь-якої фірми – це управлінський процес, який супроводжується наданням кваліфікованої допомоги в таких галузях господарства, як фінансово-економічна, кадровий потенціал господарства, виробничі потужності, загальний менеджмент та збутова діяльність.

7. АУ особливо в останні декілька років, через військовий стан в країні, безліч фірм та приватних організацій опинились в тяжких економічних станах, які понесли за собою значне падіння обсягів чистого прибутку, занепад кадрового потенціалу, через нестачу кваліфікованих працівників, проблеми з логістикою, несвоєчасне постачання необхідних обсягів сировини. Всі ці аспекти в кінцевому вираженні призвели до гострої необхідності запровадження системи АУ за для стабілізації фінансово-економічної ситуації окремо взятої фірми.

8. Здійснення виробничого чи іншого виду діяльності кожної організації неможливе в той чи інший час без використання механізмів АУ, які, в свою чергу супроводжуються отриманням та наданням послуг АК. В попередньому підрозділі максимально розкрито сутність АК, як багатогранного чинника на здорову та рентабельну діяльність підприємства. Для більш чіткої картинки даної тематики пропонуємо розглянути безпосередні особливості проведення АК.

9. Підсумовуючи теоретико-базові особливості АК в ключі надання АКП, зазначимо, що існує безліч способів і прийомів їх надання та отримання. Загальним джерелом якого завжди виступає глобальна діагностика фінансово-господарської діяльності фірми, яка дає можливість знайти причину кризових станів, її своєчасно усунути та впровадити необхідні програми, стратегії та профілактичні функції для неможливості повторення чи загострення кризових компонентів у майбутньому.

10. Сукупність наукового та практичного дослідження за обраною тематикою проводилось із використанням фактичних даних та практичного досвіду фермерського господарства «Жулей». Підкреслимо, що обране господарство зареєстроване в селі Іванівка Синельниківського району Дніпропетровської області, по вулиці Виноградна, буд. 1. Господарство налічує 29 працівників. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), а також бобових та насіння олійних культур. Для отримання комплексної інформації стосовно діяльності підприємства доцільно розрахувати загальну сукупність основних показників, джерелом інформації для яких слугують облікові та звітні дані господарства.

11. Початковим кроком для аналізу виступає оцінка майна та капіталу господарства протягом 2018-2022 років. Обсяг таких важливих показників, як основні засоби, запаси та власний капітал показали тенденцію до збільшення, що вплинуло на ріст обсягу майна всього на 12,14%. Проте негативним аспектом, являється зниження рівня поточної дебіторської заборгованості майже на 90%, що, в свою чергу, вплинуло на скорочення обсягу грошових

коштів та їх еквівалентів на 37%. Проте даний факт не вплинув на зниження рівня прибутковості господарства.

12. Результати дослідження стосовно руху основних засобів свідчать про доволі стабільну динаміку необоротних активів господарства. Єдине слід відмітити, що збільшилась вартість основних засобів на 35%, що вплинуло на зниження відсотку темпу зростання об'єктів основних засобів на 70%. Даний факт вплинув на скорочення коефіцієнту оновлення даних об'єктів, а також значне скорочення коефіцієнту придатності. Результати аналізу свідчать про необхідність оновлення автопарку господарства, але даний факт жодним чином не впливає на скорочення прибутковості господарства.

13. Фінансові результати діяльності ФГ «Жулей» свідчать про успішну роботу фірми, про що свідчить зростання обсягу чистого доходу від реалізації на 9%, що стало можливим за рахунок стабільності рівня операційних витрат. Поряд з цим, спостерігаємо зниження рівня фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку загалом в середньому на 40%. Така тенденція склалась через складну безпекову та економічну ситуацію в країні, проте даний факт не зменшує цінності роботи господарства, яке і сьогодні залишається на плаву, про що свідчить поліноміальний прогноз лінії тренду, який відображає подальше поступове зростання чистого прибутку від реалізації. Для оцінки фінансової стійкості підприємства, доцільно провести аналіз основного масиву коефіцієнтів, які показують рівень стійкості господарства та його спроможності протистояти зовнішнім негативним чинникам.

14. Аналіз ліквідності господарства «Жулей» свідчить про значний рівень середньоліквідних активів та низьколіквідних активів у порівнянні із високоліквідними, що вплинуло на скорочення коефіцієнту загальної ліквідності та незначне скорочення коефіцієнту платоспроможності на 5,5%. Загалом констатуємо задовільну діяльність господарства, відносно стабільний рівень розвитку та можливість триматись на плаву та отримувати

прибуток навіть у такий складний для країни час, що позитивно впливає на рівень ЕБ господарства в цілому.

15. Специфікою діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції. Даний факт супроводжується необхідністю надання своєчасних консультацій та рекомендацій. Для більш детального відображення практичних засад здійснення АКП у досліджуваному господарстві, пропонуємо згрупований інструментарій АУ у господарстві, спираючись на практичний аспект його діяльності.

16. Сучасна діяльність досліджуваного господарства супроводжується низкою явищ і процесів, які можуть негативним чином вплинути на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. З огляду на це, пропонуємо ряд рекомендаційних заходів, які б допомогли господарству оптимізувати свою діяльність через мінімізацію операційних та позапланових витрат, а також примноження прибутку. В даному ключі пропонуємо до впровадження розроблений антикризовий механізм, як елемент виходу із кризових станів або їх превентивне попередження.

17. Вважаємо, що підвищення рівня ЕБ господарюючого суб'єкта виступає вагомим чинником його подальшої успішної роботи. В процесі аналізу над ефективністю впровадження розробленого механізму, пропонуємо модель, яка передбачає розрахунок ефекту від надання консультаційних послуг фірмі, враховуючи умови договору про надання консультаційних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. № 43 (6). P. 1661–1692.
2. Антикризове управління національною економікою : монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
3. Ареф'єв С.О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 14-21.
4. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. Випуск № 5, 2009 рік. – С. 127–130.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Білогур В. Є. та ін. Філософія антикризового державного управління: теоретико-методологічний контекст. Запоріжжя. Запорізька Державна Інженерна Академія, 2014. 290 с.
7. Гасанов С.С., Штангрет Я.В., Котляревський А.М. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Колективна монографія К. :ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.
8. Геєць В. М. Соціалізація в суспільних трансформаціях довгострокового характеру. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 3–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.09.003>.
9. Гладецька З.М. Консалтинг. основні форми консалтингових послуг. інформаційний консалтинг // *Наукове мислення*, 1 випуск, 2024р.
10. Є. С. Кузнецов Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*, № 10, 2012 рік.

11. Єгорова О., Артеменко Г. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнародної науковопрактичної конференції (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 241–243.

12. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.

13. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennyata-osnovni-antikrizovi-zahodi>.

14. Звєряков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії. Економіка України. Випуск № 10. С. 10–31. 2018 рік. [.https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.10.010](https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.10.010).

15. Іванов К.С. «Засади антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємства» та опубліковані у колективній монографії «Обліково-фінансове забезпечення в управлінні економічною стійкістю підприємства: сучасні тенденції і перспективи розвитку» за загальною редакцією в.о. завідувача кафедрою обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, к.е.н., доцента Ольги Губарик, д.е.н. професора Світлани Халатур. Розділ 3.1.с. 244-255, Стандарт, Дніпро 2023р. 464 с.

16. Іванов К.С. Сучасні реалії та перспективи функціонування системи економічної безпеки підприємства. Матеріали тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств», Дніпро 11-12 травня 2023 року. С.31-33.

17. Іванюта С.М. «Антикризове управління підприємством». – Навчальний підручник. Видавництво: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с

18. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Калюжна. – Запоріжжя, 2016. – 23 с.

19. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації. Запоріжжя : Запорізька Державна Інженерна Академія, 2011. 466 с.

20. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. Экономика и управление. Випуск № 4. 2013 рік. С. 41–46.

21. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект XXI. 2018. №1. С. 211–214.

22. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. Випуск 8, 2017 рік.

23. Линник О. І., Смолівик Р. Ф., Юр'єва І. А. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2013. 544 с.

24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-економічний університет, 2005. – 377 с.

26. Манойленко О. В. Бібліографічний огляд сучасних наукових досліджень у сфері антикризового управління в корпоративному секторі економіки. Економіка розвитку.– Випуск № 4. – С. 89–98. 2010 рік.

27. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *S World Journal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
28. Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. №2. С. 32–51. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-32>.
29. Марченко О. С., Ярмак О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. №3 (46). С. 39–56.
30. Марченко О.С. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право. Збірник наукових праць. Випуск 2 (49)*. Харків «Право», 2022.
31. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2015. Том 21, № 2. С. 157–162.
32. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи // *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №5. С. 130–136.
33. Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 49. 2023 р.
34. Орловська Ю., Морозова С. Детермінанти конкурентоспроможності національних інноваційних систем країн ЄС та України в умовах глобальних трансформацій. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1 (34). С. 55–72.
35. Розвиток інноваційної системи України в європейському науково-технологічному просторі : наук. доп. за ред. І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 198 с.

36. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник, Том 48, випуск № 1. — С. 109-114. 2015 рік.
37. Рубан, В.М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах. Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. – 2014. – С.31–33.
38. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. Випуск № 1. С. 70–73. – 2016 рік.
39. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
40. Смірнов К. Г., Селиверстова Л. С. Теоретичні засади антикризового управління. Технології та дизайн. Випуск № 1 (6). 2013 рік.
41. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
42. Тарасова Г. О. Прогнозування кризових явищ під час управління розвитком промислового підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 4 (15). С. 247–253. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf
43. Ткаченко А. М., Коваленко О. В., Єлець О. П. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання. Запоріжжя : Запорізька Державна Інженерна Академія, 2010. 356 с.
44. Фучетжи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. Випуск № 38. С. 361–366. 2010 рік.
45. Хвесик М. А., Степаненко А. В., Ральчук О. М. та ін. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів

фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри).
Донецьк : Юго-Восток, 2010. 324 с.

46. Черленяк І.І., Курей О.А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2020. Випуск 1(55). С. 10–18.

47. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

48. Шарий В.І. Державне антикризове управління: технологічний процес. Актуальні проблеми державного управління. 2003. Випуск 2. С. 171–182.

49. Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. Економічна теорія та право. 2022. №1. С. 44–64. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-44>.

50. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самот. вивч. дисц.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

51. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.