

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**ВІННИЦЬКИЙ Юрій Володимирович**

**АНТИКРИЗОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ**  
**ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка  
групи МЕНМ-41  
Ю.В. Вінницький

Науковий керівник  
к.е.н., О. Ю. Сохацький

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ЗАСАДИ ТЕОРЕТИЧНОГО ТА МЕТОДИЧНОГО ПІДґРУНТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1 Зміст та поняття антикризового управління підприємством.....	5
1.2. Дослідження процесу управління антикризовою стратегією на підприємстві для забезпечення стабільності його діяльності.....	11
1.3 Модель та методики антикризової оцінки діяльності підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА СУП ТОВ «М'ясовіта».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта».....	20
2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	22
2. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта».....	26
Висновок до розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	31
3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства .....	31
3.2 Напрями антикризового управління СУП ТОВ «М'ясовіта».....	34
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

У нинішньому бізнес-середовищі, яке характеризується економічною та політичною нестабільністю в Україні, багато компаній демонструють низькі результати діяльності. В економічній системі дуже важко створити стійкі ділові відносини, тому впровадження антикризового управління в бізнесі набуває все більшого значення. У нинішньому нестабільному економічному середовищі термін "банкрутство" починає набувати нового значення в Україні. Необхідно терміново розробити положення про механізми корпоративної неплатоспроможності та державні регуляторні акти. Незважаючи на складну тенденцію до економічної стабілізації в останні роки, більше третини промислових підприємств країни залишаються в кризовому стані (резерв банкрутства), що проявляється у вигляді збиткової господарської діяльності, низької економічної стійкості, нестачі ліквідних оборотних коштів та великих боргів перед бюджетом і кредиторами.

Аналізуючи причини такої ситуації, стає зрозумілим, що ефективна реалізація антикризових програм промислових підприємств є, з одного боку, результатом дієвої методології організації внутрішнього управління підприємствами в умовах кризи, яка захищає господарську діяльність від впливу негативних факторів зовнішнього середовища, а з іншого - запобіжником від неефективних управлінських рішень вищого керівництва. Очевидно, що це значною мірою долається відсутністю підходу.

**Актуальність теми** - Передумовою цього дослідження є той факт, що в умовах ринкової економіки фірми повинні бути впевнені в надійності та фінансових можливостях своїх партнерів, інакше вони можуть використати механізм банкрутства як засіб погашення боргу з неплатоспроможних партнерів. У зв'язку з цим, директори та менеджери компаній на всіх рівнях можуть уникнути наступного, провівши діагностику фінансового стану своїх компаній під час кризи. Дослідити можливості фінансового оздоровлення компаній, коли вони можуть збанкрутувати або перебувають під загрозою банкрутства.

Тому зараз вкрай важливо розробити підхід, який би комплексно оцінював фінансовий стан фірми та підбирав ефективні методи антикризового управління.

**Метою роботи є** - вивчення існуючих моделей та механізмів, які допомагають компаніям впоратися з кризою, та визначення їх застосовності та доцільності для СУП ТОВ «М'ясовіта».

Для досягнення цієї мети необхідно провести наступну роботу. Короткий виклад теорії та практики корпоративного антикризового управління. Аналіз фінансово-господарської діяльності СУП ТОВ «М'ясовіта». Оцінка ризику банкрутства в різних національних та міжнародних ситуаціях.

**Об'єкт дослідження** - Процес створення системи антикризового управління в компанії.

**Предметом дослідження є** антикризове управління на підприємстві СУП ТОВ «М'ясовіта».

При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Із загальнонаукових застосовувалися діалектичний метод пізнання, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, історичного і логічного пізнання. Окремі проблеми вивчалися за допомогою спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, розрахунково конструктивного, економіко-статистичного та інших.

У першій частині дипломної роботи розглядається поняття корпоративного антикризового управління, механізм та зміст моделей корпоративного антикризового управління.

У другій частині аналізується фінансовий стан підприємство СУП ТОВ «М'ясовіта» та ймовірність його банкрутства.

У третій частині визначено основні чинники корпоративної кризи та механізм антикризового управління.

# РОЗДІЛ 1 ЗАСАДИ ТЕОРЕТИЧНОГО ТА МЕТОДИЧНОГО ПІДґРУНТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Зміст та поняття антикризового управління підприємством

Останніми роками запобігання кризовим явищам стало життєво важливим для бізнесу в більшості секторів економіки. Складові економічної кризи на мікроекономічному рівні проявляються переважно у вигляді нездатності генерувати прибутки та низької рентабельності, цінових та структурних дисбалансів, недостатньої конкурентоспроможності, нестачі обігових коштів та банкрутства.

Така ситуація створює серйозний виклик для організації опору кризовим явищам у контексті створення ефективних механізмів антикризового управління. Слово "криза" походить від грецького "crisis", що означає "вирок або рішення з якогось питання", а також означає "вихід, розв'язання суперечки" [67, с. 123].

До речі, термін "криза" спочатку використовувався переважно у сфері медицини і театру; у 17-18 століттях термін "криза" почали вживати стосовно процесів, що відбуваються в суспільстві, наприклад, військових і політичних криз; у 19 столітті поняття було перенесено в сферу економіки, де його почали використовувати для позначення "кризи" в контексті "кризового стану", "кризи" в контексті "кризи". "Класична" економічна концепція кризи, як вона була сформована в той час, означала небажаний і драматичний етап в економічній системі. Він характеризувався коливаннями та негативними явищами. Однак це визначення не враховувало різні системи та етапи розвитку і функціонування економіки, і сьогодні можна дати інше, більш точне визначення фінансової кризи [21, с. 123]. Кризи на мікрорівні можна визначити наступним чином.

- Втрата платоспроможності, конкурентоспроможності та розбіжності між плановими та фактичними даними (включаючи виробництво та продажі, грошові потоки, витрати, прибутки та ефективність).
- Посилення протиріч всередині компанії, що загрожує виживанню компанії в навколишньому середовищі.

- Обмежені можливості керівництва впливати на діяльність компанії, тому майбутнє зростання компанії важко передбачуване і знаходиться в зоні ризику.
- Виникають надзвичайні ситуації, які серйозно порушують роботу компанії.

Основні причини кризових ситуацій у бізнесі наведенні в рисунку 1.1.

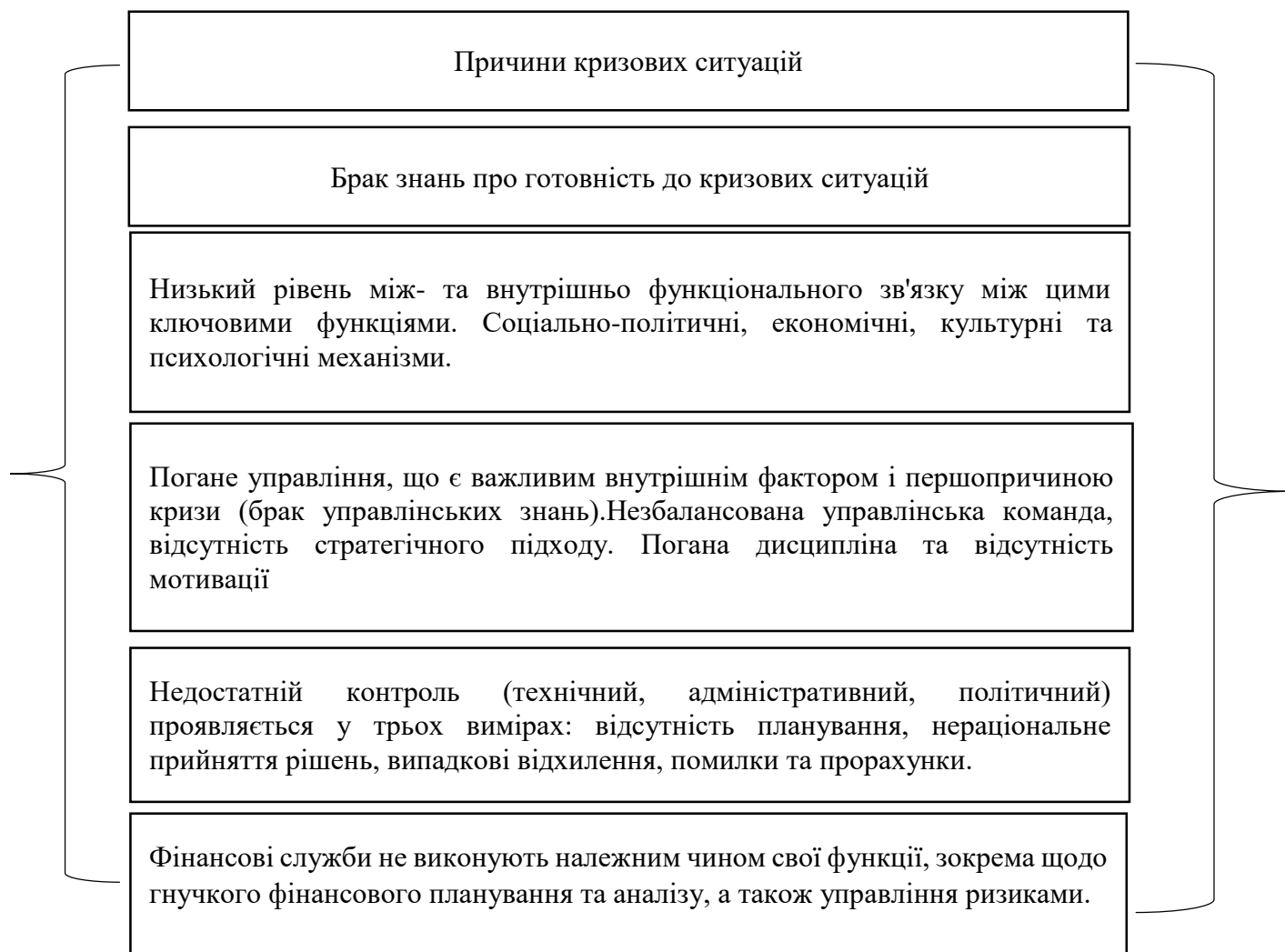


Рисунок 1.1 Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах.

Зроблено автором на основі [56] джерела

Слід зазначити, що в розвитку кризи виділяють три стадії [56].

- Початкова фаза характеризується ізольованою неефективністю виробництва і продажів, уповільненням темпів зростання продажів і прискореним збільшенням запасів. Кредиторська заборгованість

- Проміжна стадія: характеризується дефіцитом матеріалів (з метою економії готівки), часто проблемами з якістю, призупиненням продажів у кредит постачальниками та затримками з виплатою заробітної плати.

- Фінальна стадія. Під час цієї кризової фази вся компанія перебуває в стані хаосу. Виробничі графіки не дотримуються, виробництво стагнує через хронічну нестачу сировини, а терміни оплати дебіторської заборгованості продовжуються. Постачальники вимагають оплати готівкою, кредитори-зміни умов кредитування. Для того, щоб працювати стабільно, компаніям необхідно вміти виявляти та передбачати критичні події якомога швидше. Тому управління бізнесом має бути спрямоване на вирішення наступних ключових питань (рис. 1.2).

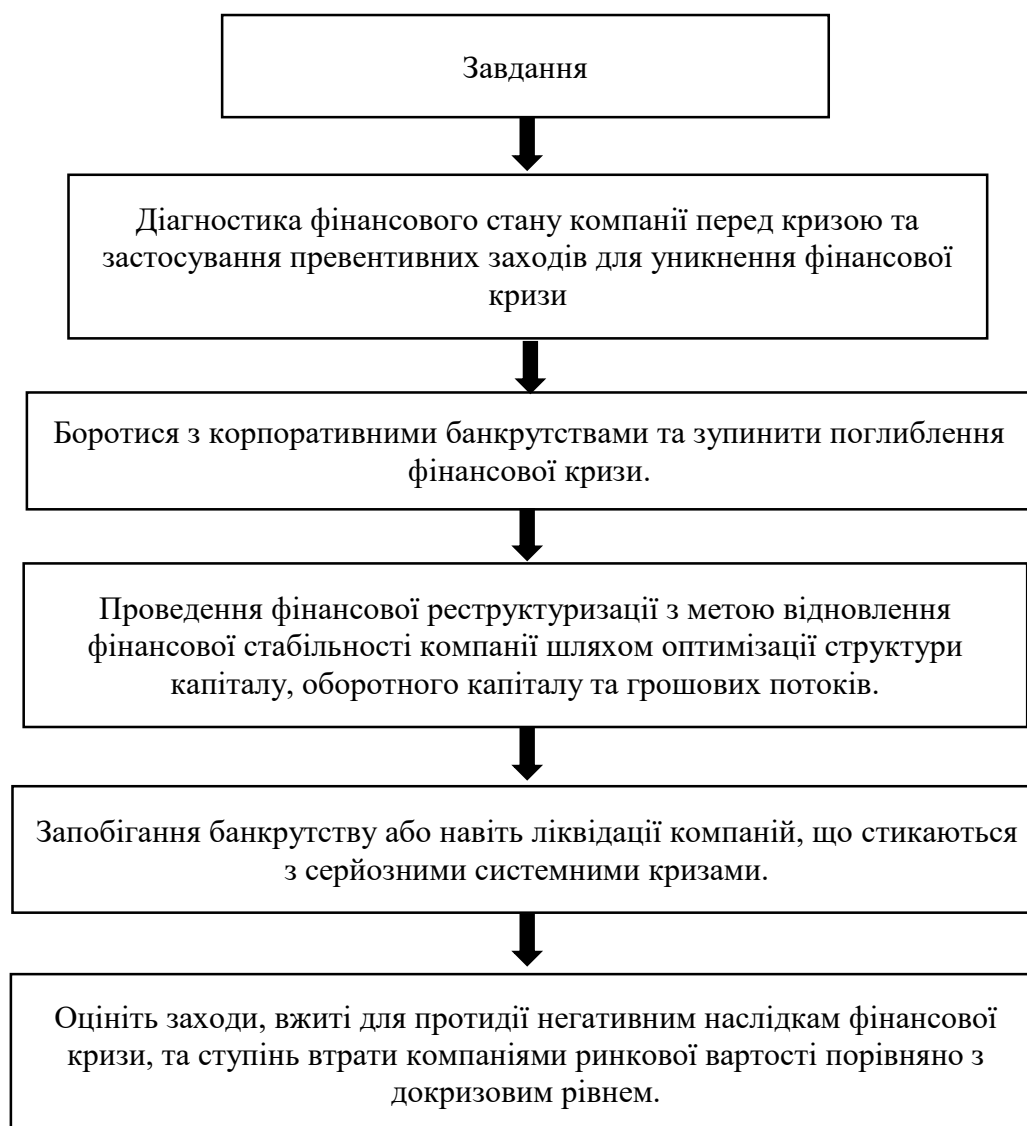


Рисунок 1.2 – Основні завдання антикризового управління підприємством

Слід зазначити, що ефективна стратегія антикризового управління компанією необхідна не тільки для виходу з кризової ситуації, але й для її зупинки та подолання [56].

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі представлено вичерпний огляд теоретичних аспектів та методологічного інструментарію антикризового регулювання. У своїх наукових дослідженнях, присвячених аналізу економічних криз, вітчизняні фахівці розрізняють поняття "антикризове регулювання" та "антикризове управління" і наголошують, що система заходів антикризового управління включає заходи нормативно-правового, економічного, організаційного та соціального характеру, спрямовані на захист вітчизняних підприємств від кризових ситуацій. Термін "антикризове управління" має мікроскопічне походження і в основному використовується в наступних процедурах фінансового оздоровлення та неплатоспроможність [5].

Наукові дослідження методологічних засад антикризового управління на мікрорівні (рівні окремого підприємства) свідчать, що значна кількість експертів зводять процес антикризового управління до комплексу контрольних заходів, пов'язаних зі збалансуванням фінансового стану підприємства. Ці заходи стосуються або фінансового стану фірми, або процесів врегулювання заборгованості фірми-боржника.

Прихильники цієї методології стверджують, що боротьба з кризою є науковці, які трактують зміст цієї категорії як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо підприємств-боржників [6-8]. З поширенням цієї методології вітчизняні дослідники ототожнюють регулювання антикризового управління на підприємствах в тій мірі, в якій це можна зробити. Варіантами фінансової реструктуризації є санація або банкрутство. У контексті цієї методології сутність антикризового управління визначається як "сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо підприємств-боржників". У цьому випадку антикризове регулювання розглядається через призму внутрішньогосподарських виробничих відносин, які формуються під час фінансового оздоровлення або ліквідації.



Схожої точки зору дотримуються дослідники, які обмежують зміст антикризового управління на рівні функціонування фірми комплексом заходів, спрямованих на запобігання банкрутству фірми, що опинилася у скрутному фінансовому становищі [9].

Багато інших авторів аналізують антикризове управління як сукупність превентивних процедур, що використовуються для відновлення платоспроможності підприємств [10], а професор С. Ситник стверджує, що для досягнення цієї мети в контексті антикризового управління керівництво підприємств повинно впроваджувати систему заходів з аналізу та планування механізмів розподілу прибутку, додаючи, що вони повинні це робити [11, с. 273]. З економічної точки зору, сутність антикризових заходів характеризується запобіганням нестачі коштів для підтримки господарської діяльності підприємств [12, с. 51].

Узагальнюючи результати наукових досліджень, цей методологічний підхід показує, що система антикризових заходів зводиться до економічного аналізу та лікування з опцією "ex post" – що в свою, чергу дає можливість нівелювати наслідки, що настали, за допомогою певного набору.

Застосування заходів антикризового управління для відновлення фінансового стану та платоспроможності фірми або переходу до процедури банкрутства. У практичному варіанті кризовий менеджмент зводиться до вміння розробляти оптимальні та ієрархічні методи роботи з ризиками та координації діяльність підприємства [13, с. 42]. Ця науково-методична концепція не відображає зміст і повноту антикризового управління як окремої та необхідної сфери менеджменту. Що стосується завчасного передбачення можливих негативних подій, то, на нашу думку, сутність антикризового управління полягає у "безперервних систематичних діях керівників усіх елементів організації для швидкого та своєчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню та розвитку організації" [14], ми приймаємо визначення, запропоноване науковцями, які трактують його наступним чином [с. 204].

У цій концептуальній основі однією з основних функцій антикризового управління є безперервний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища та своєчасне виявлення менеджерами ознак і умов виникнення кризових ситуацій, які є основою функціонування системи.

У зв'язку з цим ми погоджуємося з думкою дослідників, які визначають функціональний зміст антикризового управління як певний вид управлінської діяльності, що здійснюється на безперервній основі, спрямований на виявлення характерних ознак можливої кризи та обґрунтування заходів щодо її нормалізації з метою запобігання банкрутству підприємства [15, с. 91].

Важливо відзначити, що стратегія фокусується на здатності оцінювати діяльність компанії з метою передбачення та впровадження заходів для своєчасного попередження потенційних кризових ситуацій та компенсації їх можливих негативних наслідків. У той же час, представлена концепція виокремлює сферу антикризового управління як специфічний елемент менеджменту, який векторно спрямований на вирішення конкретних завдань (відновлення платоспроможності підприємства, збалансування фінансовий стан) і певною мірою втрачає свій тісний зв'язок з управлінням фірмою в цілому.

Сучасне ринкове середовище для вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем волатильності, зростанням реальних та потенційних загроз з боку іноземних конкурентів, недосконалістю інституційного регулювання зовнішнього середовища з боку держави та ризиком втрати конкурентоспроможності на світовому та внутрішньому ринку через низький рівень інноваційної активності. Кризові ситуації для суб'єктів господарювання виникають практично на всіх стадіях життєвого циклу підприємств і визначаються тенденцією загрози погіршення наслідків економічної кризи.

За таких обставин усунення в сучасних економічних та ринкових умовах підприємствам необхідно створити ефективну альтернативну систему управління та працювати стратегічно, щоб завчасно діагностувати кризові ситуації, запобігати їм та збалансовувати їхні наслідки. Оскільки єдиним

способом виживання в ринковому середовищі є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, створення ефективної системи антикризового управління є ключовим стратегічним завданням для успішного розвитку суб'єктів господарювання.

## **1.2. Дослідження процесу управління антикризовою стратегією на підприємстві для забезпечення стабільності його діяльності**

Діагностика фінансово-економічного стану бізнесу може допомогти виявити загальні, типові та індивідуальні причини банкрутства. До поширених причин банкрутства підприємств належать низька конкурентоспроможність продукції компанії, що виражається в низьких споживчих характеристиках продукції та високих цінах. Затримка з отриманням платежів від продажу ліквідної продукції.

Низька грошова складова продажів через бартерний характер товарних відносин між фірмами. З обігу вилучається не лише капітал, а й майно, яке накладається на бізнес і підлягає зберіганню, захисту та охороні. Витрати на утримання відомчого житлового фонду, що залишається на підприємстві, що є значним тягарем для економічної організації підприємства, а також зобов'язання підприємства перед монопольним розподільником електроенергії, газу, тепла та води.

Механізмом розробки та реалізації стратегії розвитку в умовах кризи є процес прийняття управлінських рішень, що включає строго визначену послідовність етапів (рис. 1.3). Характеристики цього механізму [25] є наступними:

- Його слід використовувати лише на етапі реалізації основної стратегії.
- При реалізації цього механізму включаються дві циклічні команди.
- З оперативного боку - вибір стратегії подолання кризи, а зі стратегічного
- Вибір стратегії запобігання кризі.

- Йдеться про необхідність діагностики передкризового стану підприємства, посилення функції антикризового управління, використання системи прогнозування ключових стратегічних показників розвитку в умовах кризи.

Механізми антикризового управління дозволяють вітчизняним підприємствам сформулювати свої цілі та завдання в контексті розробки та реалізації комплексу заходів щодо подолання кризових явищ. Антикризове управління в компаніях є важливим питанням. У нинішніх економічних умовах це важливо для розвитку бізнес-структур, оскільки дає змогу суб'єктам господарювання ефективно функціонувати на основі прогнозів і вчасно реагувати на негативні ситуації.



Рисунок 1.3 – Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства.

Механізм антикризового управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку та реалізацію заходів щодо своєчасного попередження або уникнення кризових явищ. Наразі криза чи антикризове управління - це, по суті, синонімічні терміни, які все частіше використовуються науковцями та практикаками. Втім, досі існують розбіжності у трактуванні цього

поняття. Більшість авторів, які публікувалися на цю тему, мають власне визначення поняття [18, с. 382].

Економічний механізм антикризового управління складається з складових елементів (підсистем):

1. Діагностика фінансового стану.
2. оцінка.
3. маркетинг
4. Організація та управління виробництвом
5. Управління людськими ресурсами.
6. Фінансовий менеджмент.
7. Інвестиційна політика для запобігання кризі.
8. Бізнес-планування в умовах кризи.
9. Організація ліквідації компанії.

Правові механізми управління кризовими ситуаціями включають в себе спостереження за фінансовою реструктуризацією та зовнішнім управлінням [19, с.156]. Наявність або відсутність цих елементів має вирішальне значення для менеджерів. Спостерігаючи за операціями з врегулювання кризових ситуацій, деякі елементи можуть бути переплутані з іншими. Теоретичне обґрунтування формування та структури економічного механізму антикризового управління має бути комплексним і ґрунтуватися на таких положеннях Використання системного підходу до процесів управління та прийняття рішень у кризових ситуаціях, врахування якісних, структурних та операційних закономірностей і врахування економічних суперечностей.

У теорії менеджменту виділяють понад 30 видів менеджменту (планово-директивний, економічний, соціального регулювання, нормативний, авторитарний, колективний, корпоративний, ліберальний, адміністративний, стратегічний, антикризовий та інші). Щодо різних типів управління, включаючи антикризовий менеджмент З точки зору системного застосування, це означає структурні характеристики типу системи. До таких характеристик в основному відносяться керуюча частина (суб'єкт) і керована частина (об'єкт), внутрішні

зв'язки, цілі та функції, які набувають синергетичних характеристик інтеграції матеріалів та інформації в їх взаємодії з іншими елементами середовища [20, с. 154].

В результаті практики, сфера антикризового управління, різновид кризових менеджмент - це сукупність відносин і зв'язків між системами управління на різних рівнях, і ці взаємодії не можуть бути функціонально забезпечені єдиним центром. Створення єдиної правової бази для "кризового менеджменту" для великої кількості взаємодіючих суб'єктів може гарантувати лише можливість однакового застосування відповідно до загальноприйнятих систем. Державне управління, установи (компанії, фірми, об'єднання, підприємства), інфраструктурні структури (фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські, інвестиційні компанії), фізичні особи (населення), неприбуткові організації. Спосіб існування цієї сукупності систем, незважаючи на їх різноманітність, має ознаки ідентифікації та відкритих, ієрархічних зв'язків і відносин [21]. Функціональним простором антикризового управління як системи є подібних елементів, що утворюються на перетині взаємодії систем управління різних рівнів (індивідуального, корпоративного, міського, державного, регіонального та національного). Завдання управління в такій системі несумісні, децентралізовані та не синхронізовані. Вплив антикризового управління формується з ініціативи багатьох суб'єктів, розпорошений серед його прихильників і потребує інтеграції.

Функціональною сферою антикризового управління як системи є подібний кластер елементів формується на перетині взаємодії систем управління різних рівнів (індивідуального, корпоративного, муніципального, державного, регіонального та національного). Вплив антикризового управління формується з ініціативи багатьох суб'єктів, розподіляється між ними, вимагає інтеграції, а час прийняття рішень залежить від ймовірності виявлення фінансової неспроможності суб'єкта господарювання. Функціональний простір антикризового управління як системи відображає

Тобто це сукупність подібних елементів, що утворюються на перетині взаємодії систем управління різних рівнів (індивідуального, корпоративного, муніципального, державного, регіонального та національного). Експертна група вважає, що антикризове управління - це формування системи управління, яка забезпечує ефективну діяльність підприємства при певному рівні ризику. Професіоналізм. Управлінська компетентність проявляється не тільки у використанні всіх відомих інструментів управління (наприклад, як створювати бізнес-процеси), а й у здатності передбачати зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Кризовий менеджмент може стикатися з різними проблемами, які можуть виникнути в кризових ситуаціях.

### **1.3 Модель та методики антикризової оцінки діяльності підприємства**

Оскільки бізнес - це складна організована система яка складається з багатьох підсистем, система ефективності компанії повинна забезпечувати комплексний підхід. Нестабільна економічна ситуація (наприклад, зміни в законодавстві та оподаткуванні, нерішучість керівників, постачальників, споживачів тощо). Для того, щоб об'єктивно оцінити поточну ситуацію в компанії, автори рекомендують проаналізувати наступні сфери діяльності компанії:

- Вироблено компанією
- Забезпечення логістичної підтримки.
- Маркетинг.
- Забезпечити фінансування.
- Відповідальний за персонал.
- Організаційна структура.
- Інноваційна діяльність
- Конкурентоспроможність компанії

Розглянемо детальніше, які показники належать до кожної групи індикаторів. Виробнича діяльність фірми: собівартість одиниці продукції,

ефективність виробництва, коефіцієнт спеціалізації фірми, коефіцієнт тривалості виробничого циклу продукції, коефіцієнт стабільності номенклатури, показники рівномірності та ритмічності поставок продукції. Маркетингова діяльність фірми: співвідношення між пропозицією продукції та споживчим попитом. Показники місткості ринку, насиченості ринку, тенденції зміни роздрібних цін і тарифів, показники використання реклами в маркетинговій діяльності фірми. Фінансова діяльність підприємства: коефіцієнт автономії, коефіцієнт грошового потоку, коефіцієнт покриття, коефіцієнт ліквідності, оборотність оборотного капіталу, коефіцієнт заборгованості, рівень стійкості. Кадрова діяльність підприємства: показники чисельності, складу та динаміки персоналу підприємства, показники рівня відповідності та продуктивності праці персоналу підприємства, показники оплати праці працівників підприємства.

Організаційна структура підприємства: показники матеріально-технічної бази підприємства, показники рівня технологічного та технічного забезпечення підприємства, показники стану та використання основних фондів підприємства. Інноваційна діяльність: показники її обсягу, структури та динаміки. Інвестиції за об'єктами інвестування, показники, що стосуються інформаційно-технічного забезпечення підприємства, показники, що стосуються розробки та виробництва наукомісткої продукції, показники, що стосуються відповідності кваліфікації людських ресурсів. Конкурентоспроможність продукції: показники величини, структури та динаміки прибутку; показники рентабельності та її динаміки; показники величини, структури та динаміки витрат обігу та їх відносний рівень; показники оподаткування підприємств; показники витрат на оплату праці та продуктивності праці; показники ефективності технології виробництва; показники придатності виробничого середовища. Багато показників використовуються через перехідні умови управлінської діяльності на підприємстві та нестабільне середовище, що його оточує [22].

Процес прояву кризи на підприємстві відбувається протягом тривалого часу. Залежно від інтенсивності впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на



підприємство, період між початковою і завершальною стадіями розвитку кризи може бути різним. У той же час, успіх або провал стратегії антикризового управління Ця стратегія залежить насамперед від своєчасного виявлення на початку початкових явищ, які є початком кризи на підприємстві. Раннє виявлення таких явищ вимагає від аналітичних служб компанії постійного моніторингу низки "сигналів", що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Методи антикризового управління включають широкий спектр методологічних інструментів, починаючи від методів попередньої діагностики кризи (діагностичні методи) і закінчуючи методами усунення та подолання кризи (методи, спрямовані на подолання кризи) [31, с. 207]. Діагностика кризи в організації - це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць і вузьких місць в системі управління, які призвели до несприятливого фінансового стану та інших негативних показників діяльності [31, с. 124]. Діагностика визначається як оцінка діяльності компанії на предмет ефективності загального управління, виявлення відхилень параметрів існуючої системи від встановлених значень та оцінка функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища з метою запобігання кризовим явищам [31, с. 125].

Інструментами діагностики криз є статистика, моделювання, прогнозування, експерименти, експертиза та маркетингові дослідження, які можна використовувати залежно від типу кризи та форми її прояву. Систематичний аналіз сигналів щодо можливих змін у стані компанії та її конкурентному становищі дає змогу дослідити певні параметри, які можуть бути індикаторами кризових явищ, що загрожують виконанню місії компанії.

Або, навпаки, вони можуть свідчити про розширення потенціалу компанії. Ця методика корисна на етапі ранньої діагностики кризи, яка спрямована на запобігання виникненню кризи та недопущення погіршення показників діяльності. Найпоширенішими методами діагностики корпоративної кризи є оцінка фінансового стану компанії, моніторинг зовнішнього середовища та виявлення ризиків [10, с. 68]. Розглянемо коротко кожен з цих методів.

## 1. Моніторинг зовнішнього середовища

У сучасній науковій літературі під зовнішнім середовищем розуміють складну багаторівневу структуру елементів, які є зовнішніми по відношенню до підприємства і впливають на його діяльність різними способами.

Існує два рівні зовнішнього середовища.

- Загальне середовище (макросередовище): включає глобальні фактори, які відображають соціально-економічні відносини суспільства.

- Бізнес-середовище (мікросередовище): включає фактори, які безпосередньо впливають на конкретний бізнес.

Зазвичай до уваги беруться групи факторів, такі як покупці, постачальники, конкуренти, працівники, власники капіталу, контакти та державні органи. На відміну від макроекономічного рівня, фактори бізнес-середовища мають сильніший вплив на фірму, і величина їхнього впливу залежить від стабільності ринкової позиції фірми стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система моніторингу зовнішнього середовища. Працівники цієї системи проводять не лише регулярні спостереження за критичними факторами зовнішнього середовища, але й спеціальні спостереження. Моніторинг, як правило, не закінчується лише збором інформації, він спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних чинників та передбачення напрямів їх розвитку. Такий підхід до відслідковування зовнішнього середовища дає можливість обчислити можливості та загрози, що сприятимуть або перешкоджатимуть діяльності підприємства. Зауважимо, що ефективність моніторингу зовнішнього середовища буде підвищуватися за умов, коли він [10, с.67]: підтримується вищим керівництвом; тісно пов'язаний з плановим відділом на підприємстві; робота спеціалістів системи аналізу зовнішнього середовища прямо пов'язана з роботою спеціалістів стратегічного підрозділу.

## Висновки до розділу 1

Отже, операційна стратегія протидії кризам - це такий вид управління, який виявляє ознаки кризових явищ, створює відповідні умови для раннього попередження, пом'якшення та реагування на кризи і здатний забезпечити життєдіяльність суб'єкта господарювання. Запобігання припиненню діяльності та банкрутству підприємств

Оперативне антикризове управління - це комплексна, стратегічна та спеціалізована система, спрямована на усунення тимчасових труднощів у роботі бізнесу. Ефективна стратегія антикризового управління Вона базується на трьох елементах: чітко визначеній меті, хорошему розумінні конкурентного середовища та реалістичній оцінці власних можливостей. Корпоративна стратегія антикризового управління - це набір управлінських дій і рішень, спрямованих на оцінку, аналіз і розгортання цінних систем, які впливають на відновлення компанії, щоб запобігти банкрутству або мінімізувати вплив кризи.

Антикризова стратегія повинна базуватися на взаємодії чотирьох функціональних стратегій: маркетингової, виробничої, кадрової та фінансової. Ця стратегія реалізується через розробку та виконання програм, бюджетів і процедур, які дозволяють компанії отримати необхідні ресурси, системи управління, організаційні структури та персонал. Залежно від конкретного бізнес-середовища, компанії можуть обрати одну з трьох моделей антикризового управління - проактивне, реактивне або планове управління - і впровадити відповідний план дій для подолання кризи. Існує кілька способів оцінити ефективність антикризового управління. Однак, незважаючи на ці дослідження, наразі не існує загальноприйнятої методології або системи критеріїв для визначення ефективності антикризового управління.

## РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА СУП ТОВ «М'ясовіта»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта»

ТОВ "М'ЯСОВИТА" (Село Драганівка) - сучасне підприємство на карті української м'ясопереробної галузі, яке розпочало свою діяльність у 2014 році та мало польського інвестора при заснуванні. Філософія управління компанією базується на дотриманні європейських стандартів якості та смаку, при цьому всі показники адаптовані до українського ринку та нормативно-правової бази.

Команда компанії складається з досвідчених фахівців, які закінчили навчання у вищих навчальних закладах і є професіоналами своєї справи.

Організаційна структура компанії, що склалася на сьогоднішній день, гарантує ефективну взаємодію між компанією та її партнерами і клієнтами, дозволяючи таким чином розподіляти і спрямовувати зусилля кожного співробітників найкращим чином реагувати на потреби клієнтів і досягати поставлених цілей з високим ступенем ефективності.

Як і інші компанії, ТОВ "М'ЯСОВИТА" має власну організаційну структуру, яка проілюстрована на Рисунку 2.1.



Рисунку 2.1. Організаційна структура ТОВ "М'ЯСОВИТА"

За останні роки компанія досягла результатів національного рівня у виробництві м'ясних напівфабрикатів та ковбасних виробів. З технічної точки зору, приміщення включають в себе. Останні вимоги світових промислових

стандартів та вимогам безпеки (стандарт EURO4). Відповідність міжнародним стандартам виробництва Ретельно відібрана сировина, сучасна якість виробництва, європейські традиції та технології. Основні види діяльності товариства з обмеженою відповідальністю " ТОВ "М'ЯСОВИТА":

- Виробництво продукції тваринництва
- Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами
- Виробництво м'яса
- Оптова торгівля органічними продуктами тваринного походження
- Роздрібна торгівля м'ясом та м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- Надання в оренду та експлуатація власних або орендованих активів

Сприяння участі в міжнародних об'єднаннях та організаціях, безпосередня участь у підготовці пропозицій та відповідних документів з метою покращення економічного та науково-технічного співробітництва (спільні проекти з іноземними інвестиціями). Проведення маркетингових заходів для успішного просування товарів і послуг на зовнішніх та внутрішніх ринках. Основні завдання " ТОВ "М'ЯСОВИТА":

- Збільшення товарообігу та прибутку від експорту.
- Розвиток експорту товарів та послуг, покращення структури, розширення номенклатури, підвищення якості та конкурентоспроможності експортованих товарів.
- Сприяння участі в міжнародних асоціаціях та організаціях, безпосередня участь у підготовці відповідних пропозицій та документів для економічного, наукового та соціального внеску.
- Технічне співробітництво (спільні проекти із залученням іноземних фондів).
- Проведення маркетингових заходів для успішного просування товарів і послуг на зовнішніх ринках.

- Дослідження кон'юнктури ринку на основі назв продуктів, порівняльний аналіз експорту та аналогічних іноземних продуктів.
- Організація та дотримання ділових протоколів та етикету під час переговорів.

## 2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта»

При виході на закордонні ринки компанії повинні мати висококваліфікований персонал з досвідом роботи в компанії, який знає основні виробничі процеси компанії, розуміє стратегію компанії та знає, що відбувається в компанії.

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання трудових ресурсів СУП ТОВ «М'ясовіта» за 2020-2022 роки в (тис. грн.)

Показники	Рік			Темпи зростання	
	2020	2021	2022	2021\2020	2022\2021
Виручка від продаж в тис. грн	3032 656,00	2 848 606,00	3 269 043,00	0,94	1,15
Собівартість продукції	2071 505,00	2 119 602,00	2 503 244,00	1,02	1,18
Трудові ресурси. чол	2544	2589	2607	1,02	1,01
Продуктивність праці. Тис.грн	880,05	993,61	1 021,14	1,13	1,03
Витрати на оплату праці	373 984,00	447 020,00	537 729,00	1, 20	1, 20
Середньомісячна зарплата	11 689,00	15 250,00	18 019,00	1,30	1,18
Частка оплати праці в собівартості, %	0,71	0,8	0,99	1,13	1,24

У 2021 році оборот компанії склав 2 848 606,00 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції становить 21 191 602,00 тис. грн, кількість працівників -

2589, продуктивність праці - 993,61 тис. грн, середньомісячна заробітна плата на підприємстві - 15 250,00 тис. грн. Витрати на оплату праці становлять 0,69% від виручки та 0,99% від витрат. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, оборот компанії збільшився на 420797,00 тис. грн (1,15%), собівартість реалізованої продукції 383642,00 тис. грн (1,18%), чисельність працівників збільшилась на 18 осіб (0,99%), витрати на оплату праці збільшились на 90699,00 тис. грн (0,38%), середньомісячна заробітна плата працівників збільшилась на 2769,00 тис. грн (0,85%). Витрати на одного працівника зросли на 1,65 тис. грн. (0,85%), а продуктивність праці - на 27,53 тис. грн. (0,97%). Водночас витрати на оплату праці у відсотках до виручки зросли на 0,09%, а витрати на оплату праці у відсотках до витрат - на 0,19%. У таблиці 2.2 представлені показники ефективності використання основних засобів за період 2020-2022 років. Найпоширенішим показником використання капіталу є фондвіддача, яка показує, скільки кінцевої продукції виробляється на одну гривню основних фондів.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що рентабельність зменшилася, незважаючи на збільшення основних засобів на один оборот. З таблиці 2.2 видно, що у 2021 році обсяги виробництва та канали збуту зменшилися порівняно з 2020 роком, що призвело до зменшення обсягу реалізації на 6%; у 2022 році обсяг реалізації збільшився на 15% порівняно з 2021 роком; собівартість реалізованої продукції зросла на 2,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 18% у 2022 році порівняно з 2020 роком; у 2021 році собівартість реалізованої продукції зросла на 2,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 18% у 2022 році порівняно з 2021 роком; у 2021 році собівартість реалізованої продукції зросла на 2,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Рентабельність продажів знизилася на 67,2% порівняно з 2020 роком через зменшення виручки на 6% та збільшення собівартості реалізованої продукції на 2,3%. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році зменшилася на 4,7% порівняно з 2020 роком через скорочення виробничого персоналу.

Показники ефективності використання основних засобів СУП ТОВ  
«М'ясовіта» за 2020-2022 роки в (тис. грн.)

Показники	Рік			Темпи відхилення		Темпи зростання	
	2020	2021	2022	2021\ 2020	2022\ 2021	2021\ 2020	2022\ 2021
Середньорічна вартість ОФ	623 073	608181	597 615	-14891	-11213	97,71	98,16
Кошти від реалізації	3032656	2848606	2503244	-184050	420797	0,94	1,15
собівартість	2071505	2119602	2503244	48 097	383642	1,02	1,18
ССР, чол.	2544	2589	2607	2533	18,00	101,78	100,70
Фондовіддача	354,30	417,08	439,81	62,78	22,72	117,77	105,46
Фондоємність	0,27	0,23	0,22	0,27	-0,01	84,91	94,82
Фондорентабельність	0,63	0,68	0,86	0,63	0,18	108,71	114,32
Фондоозброєність, тис.грн. / чол	245,98	236,16	230,20	-9,82	-5,96	96,01	97,48

Таким чином, в цілому можна сказати, що підприємство здійснювало ефективну господарсько-фінансову діяльність у 2021 році порівняно з 2020 роком, оскільки обсяги виробництва зросли на 15,8% у 2021 році, середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 42 особи, а це означає, що СУП ТОВ «М'ясовіта» має потенціал для створення нових робочих місць. Це свідчить про те, що компанія має потенціал для створення робочих місць. Той факт, що частка власного капіталу перевищує частку зобов'язань у валюті балансу, свідчить про фінансову незалежність компанії.

Порівняно з 2021 роком оборотний капітал зменшився на 407 192,33 тис. грн (0,22%), річний дохід збільшився на 89 148,60 тис. грн (0,04%), а денний



дохід збільшився на 909,21 тис. грн. Оборотний капітал зменшився на 1115,6 днів (0,22%), а денний оборот збільшився на 1414,07 днів, в 0,46 рази (0,29%) або на 0,33%.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання оборотних коштів СУП ТОВ  
«М'ясовіта» (тис. грн.)

Показники	Рік			Темпи відхилення		Темпи зростання	
	2020	2021	2022	2021\2020	2022\2021	2021\ 2020	2022\ 2021
Сума оборотних коштів:	1 639508,00	1 831 883,22	1424680,89	192375,22	-407192,33	0,12	-0,22
на початок року	1 482763,00	1 639 488,00	1831883,22	156734,00	192 385,22	0,11	0,12
на кінець року	1 639 508,00	1831883,22	1424680,89	192375,22	-407 192,33	0,12	-0,22
середня за рік	1 561 125,00	1 735 679,61	1 628276,06	174554,61	-107 403,56	0,11	-0,06
Виручка:							
за рік;	3032656,00	2 848 606,00	3 269043,00	-184050,0	420797,00	0,94	1,15
за день	6 031,99	6 941, 20	7 185,44	909,21	244,24	0,15	0,04
Розмір оборотних коштів, в днях на кінець року	4 491,77	5 018,83	3 903,23	527,06	-1 115,60	0,12	-0,22
Оборотність:							
в днях;	8438,00	4899,07	3485,00	-3538,93	-1414,07	-0,42	-0,29
в колах	1,35	1,39	1,85	0,04	0,46	0,03	0,33

## 2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта»

Прогнозування довгострокової стабільності є одним з найважливіших викликів для будь-якої організації. Для того, щоб зрозуміти майбутній розвиток компанії, слід регулярно проводити перспективну оцінку загальної фінансової стійкості компанії, яка показує співвідношення між власним і позиковим капіталом. Природно, що сума власного капіталу повинна бути вищою за суму позикового капіталу. Іншими словами, неплатоспроможність визначається як ситуація, за якої структура балансу підприємства є незадовільною, а саме підприємство є неплатоспроможним і не може задовольнити вимоги кредиторів за своїми фінансовими зобов'язаннями. Якщо така ситуація виникає, активи компанії примусово продаються на аукціоні для погашення боргу, а компанія як юридична особа ліквідується, що є процедурою неплатоспроможності.

Таблиця 2.4

### Показники діагностики кризового стану підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта» 2020-2022рр.

Найменування показника	на 1.01.2020	на 1.01.2021	на 1.01.2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,48	1,54
Коефіцієнт забезпеченості власними коштам	0,14	0,16	0,21
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	1,15	1,16	1,15

Щоб уникнути такої ситуації, необхідна прогностична оцінка фінансової стійкості, тобто аналіз ймовірності банкрутства. Тобто аналіз ймовірності банкрутства повинен проводитися регулярно. У світовій практиці розроблено різні методи прогнозування банкрутства, що базуються на використанні формальних і неформальних критеріїв. Ці методи розраховують складні фінансові коефіцієнти міркування життєздатності. Два коефіцієнти, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт достатності капіталу, використовуються для діагностики рівня майбутньої загрози банкрутства. Ці співвідношення розглядаються з точки зору їхньої динаміки протягом певного періоду часу.

Постійне зниження рівня цих коефіцієнтів свідчить про можливу "загрозу банкрутства" в майбутньому. Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть вказувати на те, як скоро може настати "криза неминучого банкрутства.

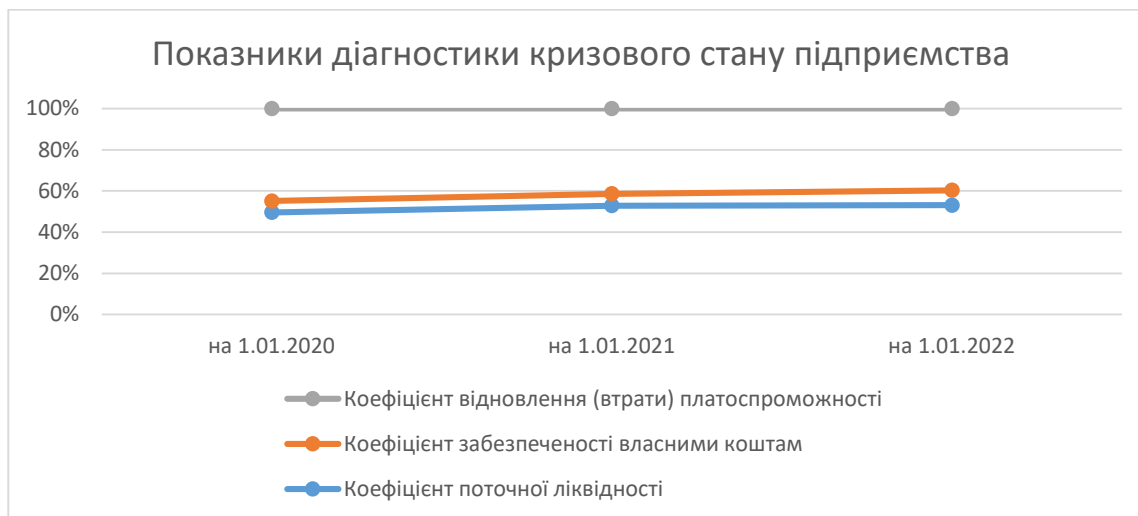


Рисунок 2.2 Показники діагностики кризового стану підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта»

Абсолютне значення коефіцієнта оборотності становить 1,54, тобто на 0,46 нижче порогового значення. Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокового боргу компанія може погасити грошовими коштами найближчим часом. Це означає, що «М'ясовіта» не має достатніх грошових резервів для покриття всіх короткострокових платіжних зобов'язань у разі необхідності. Якщо цей коефіцієнт перевищує порогове значення, це означає, що компанія "накопичує" кошти замість того, щоб обертати їх для подальшого зростання, і це не є гарною тенденцією. Значення коефіцієнту достатності капіталу є позитивним і перевищує нормативне значення, що означає, що «М'ясовіта» має достатній капітал для забезпечення фінансової стійкості. Структура балансу компанії вважається незадовільною, а компанія - неплатоспроможною, якщо є будь-яка з наступних ознак виконуються наступні умови. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду повинен становити менше 2 (1,54 у випадку «М'ясовіта»). Коефіцієнт власного капіталу на кінець звітного періоду менше 0,1 (збільшився з 0,14 до 0,21 для «М'ясовіта»).

Це означає, що ймовірність незадовільної структури балансу в майбутньому є низькою. На сьогоднішній день баланс ТОВ «М'ясовіта» можна

вважати завершеним. Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності суб'єкта господарювання за певний період може визначити, чи існує реальна ймовірність втрати або відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання протягом тримісячного або шестимісячного звітної періоду. для ТОВ «М'ясовіта» коефіцієнт відновлення платоспроможності знаходиться в межах цінового регулювання, а тому становить впевненість у тому, що він зможе відновити свою платоспроможність у найближчому майбутньому.

Таблиця 2.5

Система показників Бівера [24]

Показник	значення		
	сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леве́ридж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Крім того, відомий фінансовий аналітик Вільям Бівер запропонував унікальну систему показників для оцінки фінансового стану компанії з метою діагностики її банкрутства. Проаналізуємо показники СУП ТОВ «М'ясовіта» по системі Бівера.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників системи Бівера СУП ТОВ «М'ясовіта»

Показники	2021 рік	2022 рік	Значення
Коефіцієнт Бівера	0,15	0,17	Рік до банкрутства
Рентабельність активів	5,64%	6,729%	Сприятливо
Фінансовий леве́редж	44,78%	42,51%	Сприятливо
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,57	0,59	Сприятливо
Коефіцієнт покриття	1,51	1,57	Рік до банкрутства

У таблиці представлено СУП ТОВ «М'ясовіта» не загрожує банкрутство в найближчому майбутньому. Використовуючи систему Бівера, можна зробити висновок, що компанії не загрожує банкрутство в найближчі п'ять років, враховуючи, що більшість показників мають сприятливі значення. Тому існує висока ймовірність того, що менеджменту компанії вдасться змінити деякі фінансові показники підприємства в найближчі п'ять років, відсунувши ризик банкрутства СУП ТОВ «М'ясовіта» на віддалене майбутнє, а можливо, і зовсім його усунувши.

#### Висновки до розділку 2

ТОВ "М'ЯСОВИТА" (Село Драганівка) - сучасне підприємство на карті української м'ясопереробної галузі, яке розпочало свою діяльність у 2014 році та мало польського інвестора при заснуванні. Філософія управління компанією базується на дотриманні європейських стандартів якості та смаку, при цьому всі показники адаптовані до українського ринку та нормативно-правової бази.

У розділі 2 була проведена антикризова діагностика СУП ТОВ «М'ясовіта», яка має на меті визначити основні проблеми, що впливають на фінансове становище та ефективність підприємства. Загальна характеристика підприємства допомогла зрозуміти його основні характеристики та специфіку діяльності. За результатами антикризової діагностики можна зробити такі висновки:

1. Фінансове становище підприємства СУП ТОВ «М'ясовіта» потребує уваги та вжиття невідкладних заходів для його покращення. Аналіз фінансових показників вказує на наявність проблем з ліквідністю, рентабельністю та фінансовою стабільністю.
2. Ефективність діяльності підприємства потребує перегляду та вдосконалення. Аналіз продуктивності роботи, використання ресурсів та управління процесами вказує на можливості збільшення продуктивності та зниження витрат.

3. Оптимізація виробничих процесів та впровадження нових технологій можуть сприяти підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.
4. Необхідно звернути увагу на управління фінансовими ризиками та забезпечити фінансову стабільність підприємства. Розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками можуть зменшити вплив негативних факторів на фінансову діяльність.
5. Важливо підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити їхню мотивацію та професійний розвиток. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури підприємства може допомогти виявити проблемні питання та запропонувати відповідні рішення.
6. Необхідно звернути увагу на фінансове управління підприємством та раціональне використання фінансових ресурсів. Впровадження ефективних систем контролю та планування може допомогти управляти фінансовими потоками та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства

Вивчення основних факторів, що визначають критичний розвиток підприємства, є завершальним етапом діагностики банкрутства. Оскільки фактори, що призводять до критичного розвитку фірми, також є формою реалізації певних фінансових ризиків, у процесі дослідження їх також можна розділити на дві основні групи. Фактори, що не залежать від діяльності фірми (зовнішні та екзогенні фактори). Фактори, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства (ендогенні фактори). Крім того, зовнішні чинники виникнення кризи розбиті на три підгрупи. Соціально-економічні фактори розвитку країни в цілому ринкові фактори та інші фактори. Внутрішні фактори виникнення кризи також поділяються на три підгрупи відповідно до специфіки грошових потоків:

- Фактори, виробнича діяльність.
- Фактори, інвестиційна активність.
- Фактори, фінансова діяльність.

У процесі вивчення цих факторів, їх впливу на фізичний ступінь цього впливу можна виміряти за допомогою одно- або багатофакторних кореляційних моделей. На основі результатів цієї оцінки індивідуальний факторів за ступенем їх негативного впливу на фінансовий стан підприємства [25].

Особливо небезпечно, коли в основі кризи лежить кілька факторів з різних груп, але, як правило, в основі кризи завжди лежить один фактор, який тривалий час залишається непоміченим і дозволяє ситуації розвиватися і погіршуватися на кожному витку виробничого і ділового циклу, накопичуючи невирішені проблеми і готуючи сприятливе підґрунтя для збільшення ризику від інших факторів. Зазвичай такий вплив на бізнес чинять незначні, на перший погляд, управлінські фактори, які мають тенденцію розвиватися спонтанно і можуть призвести до серйозних кризових ситуацій. Неefективний менеджмент є

найпоширенішою проблемою сучасних підприємств і заважає їм ефективно працювати в умовах ринкових відносин. Ця проблема виникає через

- Відсутність стратегії та концентрації діяльності компанії;
- Короткострокові результати за рахунок середньо- та довгострокових;
- Довгострокові наслідки;
- Відсутність чіткого розподілу функцій та обов'язків між керівництвом та персоналом;
- Заміщення та недосвідчені менеджери;
- Низька підзвітність керівництва компанії;
- Оцінюючи власників за наслідками їхніх рішень, збереженням та ефективним використанням активів компанії, фінансово-економічними результатами діяльності компанії;
- слабкий фінансовий менеджмент;
- слабкий виробничий менеджмент [26, с. 249].

Щоб антикризове управління було більш ефективним, воно повинно відповідати певним принципам управління організаційними змінами, з різним ступенем впливу факторів зовнішнього середовища:

1. Мінімізація витрат для протидії зменшенню прибутку через негативний вплив виробничої системи на навколишнє середовище;
2. забезпечити адекватну реакцію виробничої системи на зміни параметрів зовнішнього середовища, в якому здійснюються організаційні зміни;
3. Виробнича система повинна бути достатньо гнучкою в розробці та впровадженні системи управління, щоб забезпечити належне реагування на зовнішні впливи;
4. Забезпечити оплату за негативний вплив на навколишнє середовище;
5. Забезпечити швидку адаптацію виробничої системи до зовнішніх умов через організаційні зміни;
6. Диверсифікація організаційної структури виробничої системи.



7. Фірми з різноманітним ринковим середовищем повинні сегментувати зовнішнє середовище та визначати функції підрозділів, які відстежують зміни ринкових умов, окремо, щоб мінімізувати вплив невизначеності та низької передбачуваності зовнішнього середовища. Це мінімізує необхідність адаптації Прийняття рішень між різними організаційними підрозділами.

8. Доцільність проактивних, реактивних та планових дій може бути визначена в процесі прийняття управлінських рішень.

9. Система організаційних змін має бути спрямована на просування "відкритої", клієнтоорієнтованої організаційної моделі, забезпечення високої ефективності та якості роботи персоналу, покращення організаційного добробуту та розвиток міжнародних ринків.

10. Забезпечити розвиток систем організаційної підтримки змін у процесах антикризового управління в контексті організаційних змін у виробничій системі [27-28].

У цьому контексті особливу роль відіграє розуміння змін, отримане під час навчання. Під час лекцій та обов'язкових практичних занять розставляються пріоритети та створюються нові погляди на старі проблеми, що є запорукою успіху у впровадженні змін як філософії безперервного розвитку та самовдосконалення компанії. Крім того, залучення великої кількості працівників до процесу змін підвищує почуття відповідальності кожного за реалізацію необхідних заходів і втілення змін у життя.

Професійне навчання допомагає розвивати навички працівників, змінювати їхній спосіб мислення та адаптуватися до постійно мінливого середовища. Розробка навчальних програм для розвитку системного мислення, бізнес-бачення, гнучкості, проактивного прийняття рішень, лідерства, командної роботи, комунікації та навичок управління стресом має важливе значення в часи корпоративних змін. Для "перевиховання" працівників, підготовки їх до змін та подолання опору необхідне всеохоплююче навчання. Основним змістом механізму антикризового управління підприємствами є його здатність відновлювати ефективне функціонування підприємства як мікроекономічної

системи в процесі кризового розвитку на основі самоорганізації, підтримання стабільної внутрішньої ситуації та динамічного зовнішнього середовища.

Отже, можна зробити висновок, що основними факторами, які спричинили кризу, є:

Перший фактор - низька частка безготівкових та готівкових розрахунків. Готівкові платежі становлять близько третини всіх платежів, тоді як решта здійснюється в інших формах.

Другий фактор - це рівень зовнішнього боргу. В середньому борг компанії дорівнює сумі її загальних доходів за вісім бізнес-циклів (вісім років). Це означає, що середній період погашення боргу становить приблизно вісім років. Третім фактором, який доповнює загальну несприятливу ситуацію, є дуже слабкий менеджмент, який абсолютно несумісний з потужною ресурсною базою та технологіями, що використовуються, що призводить до дуже низької продуктивності праці.

### **3.2 Напрями антикризового управління СУП ТОВ «М'ясовіта»**

Уникнути кризи на СУП ТОВ «М'ясовіта» має насамперед зменшити свій довгостроковий борг, а також, за можливості, скоротити лізинг основних засобів. Таким чином, існуючі зобов'язання будуть зменшені. Ці зобов'язання можуть бути покриті за рахунок вдосконалення системи погашення дебіторської заборгованості та просування продукції компанії (великі запаси готової продукції). Вирішення планової кризи на СУП ТОВ «М'ясовіта» рекомендується здійснити наступні заходи:

- Підвищення платоспроможності.
- Підтримувати фінансову стабільність.
- Забезпечити довгострокову фінансову рівновагу.

Для підтримки та підвищення рівня фінансової стійкості компанії необхідно зменшити обсяг споживаних фінансових ресурсів. Цього можна досягти на даному етапі, тимчасово відмовившись від зовнішніх програм, таких

як корпоративна філантропія, які фінансуються з прибутку. Для збільшення притоку власного капіталу необхідно оптимізувати цінову політику, збільшити передоплату за поставлену продукцію та запровадити раціональну податкову систему.

Для забезпечення довгострокової економічної стабільності (рівноваги) в майбутньому необхідно вжити заходів щодо зниження витрат за рахунок ефективного використання природних ресурсів, підвищення якості продукції та збільшення оборотності оборотних активів. Наразі головна мета - повернутися до попереднього рівня прибутковості, тобто збільшити продажі. Для того, щоб збільшити продажі компанії, доцільно проаналізувати ціну та обсяги продажів своєї продукції, щоб знайти оптимальний раціональний компроміс.

Щоб збільшити прибуток, необхідно також розглянути можливість скорочення витрат у виробничій та торговельній діяльності. Впровадження енергозберігаючих технологій. Спрощення організаційної структури, усунення зайвих управлінських ієрархій та зменшення витрат на оплату праці менеджерів.

- Зменшення витрат на закупівлю матеріалів;
- Використовуйте дешевші компоненти, де це можливо;
- Вдосконалити системи управління;
- Інвентаризація;
- Оптимізуйте дебіторську заборгованість;
- Зменшити виробничі витрати;
- Чи є продаж об'єктів незавершеного будівництва;
- Оптимізація штату та соціальний захист звільнених працівників;
- Продаж надлишкового обладнання, матеріалів та інвентарю;
- Конвертація боргу (з короткострокового на довгостроковий);
- Передові технології, механізація, автоматизація та виробництво;
- Покращена організація робочої сили;
- Ремонт та модернізація основних засобів;
- заміна застарілого обладнання та придбання додаткових основних засобів.

Для прискорення грошових потоків необхідно збільшувати обсяги та строки закупівель і платежів шляхом надання заохочень (знижок) клієнтам, а також враховувати фінансовий стан клієнтів з точки зору взаємовідносин з ними та ризиків, які вони беруть на себе, і встановлювати ліміт на надання товарного кредиту для кожного клієнта, якщо це доцільно. Щоб зменшити відтік грошових коштів, постачальників слід класифікувати відповідно до їхньої важливості для діяльності організації та надавати пріоритет погашенню заборгованості. Важливо шукати альтернативних постачальників, які пропонують більш вигідні умови оплати, кращу якість продукції та менші виробничі витрати.

СУП ТОВ «М'ясовіта» також рекомендує зменшити частку грошових коштів на поточному рахунку шляхом інвестування у виробництво, придбання нового обладнання та вдосконалення систем управління. Іншими словами, важливо "інвестувати", а не "накопичувати". Впровадивши деякі із запропонованих заходів, підприємство може підвищити свою платоспроможність, фінансову стійкість та фінансову рівновагу.

Негативні аспекти фінансово-господарської діяльності СУП ТОВ «М'ясовіта» можна пояснити невдалими маркетинговими рішеннями, відсутністю управлінського досвіду, а також браком виваженості та управлінської компетентності. Як наслідок, операції були прораховані неправильно використання технологій, обладнання та робочої сили. Ефективне використання маркетингових систем для збільшення продажів включає в себе.

- Стимулювання збуту
- Використання реклами та пропорційних заходів
- Запровадження чіткої системи розподілу [29].

Компанія зіткнулася з проблемами у покращенні свого фінансового становища. Компанія характеризується "реактивним" підходом до управління фінансами. Вона базується на прийнятті управлінських рішень у відповідь на існуючі проблеми. Іншими словами, це "дірки", які зазвичай обмежуються забезпеченням найбільш нагальних поточних платежів у будь-який спосіб, що

призводить до суттєвих порушень інтересів власників та менеджменту, інтересів групи компаній та фінансових інтересів держави, але особливо це стосується податкового режиму. Оптимізація податкового режиму може

- Зменшити податкові платежі протягом податкового періоду.
- Мінімізація податкового навантаження
- Максимізувати допустиме збільшення податкових платежів на одиницю прибутку.

Кризовий менеджмент приділяє особливу увагу постійному вдосконаленню, тобто управлінню ризиками. Управління ризиками є дуже широким поняттям і охоплює широке коло питань, що стосуються майже всіх сфер і аспектів управління, включаючи стратегію і тактику управлінських сферах та аспекти управління, включаючи стратегію і тактику управлінських дій. Стратегія управління ризиками - це управління ризиками в невизначених бізнес-ситуаціях, засноване на прогнозуванні ризиків і використанні різних методів їх мінімізації. Стратегія повинна включати наступні правила щодо ризику та методи, які використовуються для вибору варіантів рішень.

Під стратегією управління в цьому дослідженні розуміється напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставлених цілей. Кожен метод має свої правила та обмеження для його створення. Стратегія дозволяє зосередити увагу на різних можливих варіантах рішень, які відповідають загальній стратегічній лінії, і відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети, ця стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі вимагають розробки нової стратегії. Кожна стратегія має бути розроблена з урахуванням оцінки можливих ризиків. Оцінка ризиків та вибір оптимального варіанта інвестування капіталу здійснюються за допомогою математичних методів. У кризових ситуаціях суб'єкт антикризового управління зобов'язаний обрати стратегію, яка допоможе знизити рівень ризику. Оцінка ризику при виборі стратегії у кризових ситуаціях передбачає аналіз та прогнозування можливих втрат ресурсів під час підприємницької діяльності. Мається на увазі не витрати ресурсів, які об'єктивно обумовлені характером та масштабом підприємницьких дій, але непередбачені,

потенційно можливі втрати, які виникають внаслідок відхилення реального розвитку подій від задуманого сценарію. Для оцінки ймовірності таких втрат, пов'язаних з розвитком непередбачуваних ситуацій, необхідно знати всі види втрат, що виникають у підприємницькій діяльності, і вміти передбачити їх або виміряти як можливі прогностні величини.

### Висновки до розділу 3

Основною обліково-фінансовою рекомендацією для СУП ТОВ «М'ясовіта» є впровадження антикризової стратегії стабілізації з урахуванням таких питань, як абсолютна ліквідність, негативні тенденції у фінансовій стійкості, використання власного капіталу та прибутковість. Стабільне зростання прибутку є результатом ефективного фінансового менеджменту на всіх рівнях підприємства. Стратегія управління фінансами підприємства тісно пов'язана з визначенням його основних операційних цілей. Ця основна мета часто виражається у вигляді досягнення певної норми прибутку на інвестований капітал і, відповідно, певного чистого прибутку. З метою підвищення ефективності управління фінансами пропонується передати незалежному спеціалісту із закупівель.

СУП ТОВ «М'ясовіта» також рекомендує зменшити частку грошових коштів на поточному рахунку шляхом інвестування у виробництво, придбання нового обладнання та вдосконалення систем управління. Іншими словами, важливо "інвестувати", а не "накопичувати". Впровадивши деякі із запропонованих заходів, підприємство може підвищити свою платоспроможність, фінансову стійкість та фінансову рівновагу

## Висновки

На практиці в усьому світі розроблено різні методи прогнозування банкрутства з використанням формальних і неформальних критеріїв. Ці методи розраховують комплексні показники фінансової стійкості. Антикризові заходи визначаються на основі диференційованої або інтегрованої оцінки загрози банкрутства з метою вибору відповідних фінансових механізмів захисту від банкрутства.

Значення коефіцієнтів показників діагностики кризового стану підприємства для СУП ТОВ «М'ясовіта» не нижче нормативних, це свідчить про те, що загроза банкрутства відсутня. Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть показати як швидко "відкладена загроза банкрутства" буде реалізована (чим нижче абсолютне значення цих коефіцієнтів, тим невідворотна загроза банкрутства підприємства). Значення коефіцієнту ліквідності на кінець фінансового року було нижчим за порогове значення в 1,3 рази. Значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами є позитивним і перевищує нормативне значення, що означає, що СУП ТОВ «М'ясовіта» має достатній рівень власного капіталу для забезпечення фінансової стійкості.

Структура балансу компанії визнана незадовільною та Компанія вважається неплатоспроможною, якщо виконується будь-яка з наступних умов має коефіцієнт поточної ліквідності менше 2 на кінець звітної періоду (для СУП ТОВ «М'ясовіта» - 1,54) коефіцієнт достатності капіталу на кінець звітної періоду. Таким чином, міра зміни цих пропорцій виявилася правильною, але політика має застосовуватися більш жорстко. Використовуючи систему бобрів, можна зробити висновок, що ризик банкрутства компанії в найближчі п'ять років відсутній, оскільки більшість коефіцієнтів є сприятливими.

Тому менеджмент компанії може змінити деякі фінансові показники протягом наступних п'яти років, відсунувши ризик банкрутства СУП ТОВ «М'ясовіта» на більш віддалене майбутнє, а можливо, і зовсім усунувши його.

Проведений аналіз виявив недоліки у фінансовому стані підприємства та на основі розрахованих даних було розроблено план антикризового управління для

СУП ТОВ «М'ясовіта», щоб запропоновані в цій роботі заходи щодо покращення фінансового стану стали ефективними. Вирішити планову кризу СУП ТОВ «М'ясовіта». Рекомендується вжити наступних заходів:

- Підвищення платоспроможності.
- Підтримувати фінансову стабільність.
- Забезпечити довгостроковий фінансовий баланс.

Для покращення наших фінансових показників ми пропонуємо наступні антикризові заходи: оптимізація витрат, ефективне використання маркетингових систем, посилення кадрової політики, покращення рівня грошових потоків, ефективна розробка та дотримання відповідних систем управління, підвищення якості інформаційного забезпечення, оптимізація бюджету та постійне попередження кризових ситуацій.



## Список літератури

1. Крюкова І.О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. Облік і фінанси. 2013. № 2 (60). С. 87-93.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління у аграрній сфері : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; УААН, 2006. 381 с.
3. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Полтава, 2015. 277 с
4. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / В. І. Гринчуцький, Л. А. Ляхович // Інноваційна економіка. - № 3 (22). – 2011. – С. 28-33. 4.
5. Державний комітет статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>;
6. Ушеренко С. В. Аналіз сучасних тенденцій банкрутства українських підприємств та напрямів удосконалення фінансового менеджменту. Фінанси, облік і аудит. 2019. Вип. 2. С. 160-169. URL : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Foa\\_2019\\_2\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Foa_2019_2_20.pdf)
7. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019
8. Drucker P. The Effective Executive. Harper Business, 2017. P.240
9. Kozar O . Problems of national medical institutions management in the Covid-19 pandemic conditions / Zavoлична T., Kozar O., Tokar P. / Natural Science Readings: abstracts book. June 24-26, 2021, Bratislava. P. 57-59. ISBN: 978-80-89654-64-2.  
<https://drive.google.com/file/d/1P6qVXY35CUWIXimN0uYFLDbQ4MezN0b/view>

10. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник у структур.-логіч. схемах / за ред. Г. І. Забродської. Харків : ХДУХТ, 2017. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream>
11. Нечаєва І. А. Порівняльний аналіз моделей прогнозування банкрутства компаній за даними національної та міжнародної звітності. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2018. Т. 18, Вип. 2(1). С. 56-58. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu\\_econ\\_2018\\_18\\_2\(1\)\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu_econ_2018_18_2(1)_15.pdf).
12. Мисак Н. В. Стратегічні аспекти підвищення ділової активності підприємства. Науковий вісник. 2015. Вип. 15.5. С. 384-389 40.
13. Могилевська О.Ю. Формування системи організації маркетингової інформації на підприємствах. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 22. С. 82 - 85. 41.
14. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : КНТЕУ, 2014. 514 с.
15. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21(2). С. 157-162.
16. Коваленко О. В. Експрес-діагностика неплатоспроможності як необхідна складова механізму запобігання загрозі банкрутства підприємства. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2019. № 1. С. 119-123. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep\\_2019\\_1\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2019_1_26.pdf)
17. Зінченко А. С. Економічна сутність діагностики підприємства. Управління розвитком. 2019. № 23. С. 115-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz\\_2019\\_23\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz_2019_23_51.pdf)
18. Дробишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2019. 20 с. 22.

19. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). С. 113-116.
20. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36-40. 5.
21. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 86-88.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2017\\_1\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2017_1_37.pdf)
22. Закон України „Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” від 23.03.96 № 98/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
23. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством / В. Костецький // Економічний аналіз, 2011. – В.8. – Ч.2. – С. 208-211
24. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – с. 130-137.
25. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – с. 28-33.
26. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. - № 4. – с. 173-180.
27. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: Навч. посібник. вид. 2-ге, виправл. і доп./ В.О. Василенко // Київ: Центр навчальної літератури – 2005. – 504 с.
28. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Текст]: / О.Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. - № 4. – 340 с.
29. Валдайцев С.В. Антикризове управління на основі інновацій [Текст]: Навч. посібник / С.В. Валдайцев // Спб.: Вид. С.-Петербургу інс-ту – 2001.

- 232 с. 4. Кудненко А.В., Мороз Н.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Текст]: / А.В. Кудненко, Н.В. Мороз // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – 245 с. 5.
30. Терещенко О.А. Антикризовий фінансовий менеджмент [Текст]: / О.А. Терещенко // Ринок цінних паперів: Вісник Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2004.– №9. – 280 с.
31. Інноваційність в антикризовий період: веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com>
32. Індекс глобальної інноваційності: веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/>
33. Індекс глобальної конкурентоспроможності: веб-сайт. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018-2019/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018-2019.pdf>.
34. Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2015. Вип. 12. С. 108–113.
35. Dhiraj A. B. Here Are The 60 Most Innovative Countries In The World For 2019. URL: <https://ceoworld.biz/2019/01/23/here-are-the-60-most-innovative-countries-in-the-world-for-2019/>
36. Марутян Р. Україна у Глобальному інноваційному індексі 2018 року. URL: <https://matrix-info.com/2018/07/18/ukrayina-u-globalnomu-innovatsijnomu-indeksi-2018-roku/>
37. Tsunik T. Ukraine rises by 7 positions in the Global Innovation Index // Kyiv Post. 2018. URL: <https://www.kyivpost.com/ukraine-politics/ukraine-rises-by-7-positions-in-the-global-innovation-index.html>
38. Глобальний індекс інновацій: Україна – на другому місці серед країн із доходом нижче середнього // Радіо Свобода. 2019. URL:

<https://www.radiosvoboda.org/a/news-hlobalnyi-ndex-innovatsii/30074381.html>

39. Kraft D. 12 innovations that will revolutionize the future of medicine. Future of Medicine. 2019. URL: <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2019/01/12-innovations-technology-revolutionize-future-medicine/>
40. Barak E. 10 Amazing Innovations of the Near Future. 2019. URL: <https://www.top10zen.com/10-amazing-innovations-of-the-near-future-243>
41. Баранов Р. Три українські компанії, які розцвіли в кризу. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1385032-tri-ukrayinski-kompaniyi-yaki-rozcvili-v-krizu>
42. Гурова В. О., Садекова А. І. Інноваційна трансформація підприємства як засіб подолання кризи. Економіка і організація управління. 2016. № 2. С. 55–60.
43. Martin T. W. Samsung Plans Long-Term Investment to Diversify Chip Strategy. 2019 URL: <https://www.wsj.com/articles/samsung-plans-long-term-investment-to-diversify-chip-strategy-11556113382>
44. 5 CEOs Who Successfully Weathered A Crisis // Online Magazine CEO. 2018. URL: <https://www.ceo.com/slide-page/5-ceos-who-successfully-weathered-a-crisis>
45. Moses M. Innovation Loves a Crisis. 2018. URL: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the- tao-innovation/200904/innovation-loves-crisis>
46. European Innovation Scoreboard 2016. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e1bc53d-de12-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-31234102>
47. European Innovation Scoreboard 2017. URL: [http://www.eurostat.eu/elementos/ele0014400/Methodology\\_Report\\_EIS\\_2017/inf0014422\\_c.pdf](http://www.eurostat.eu/elementos/ele0014400/Methodology_Report_EIS_2017/inf0014422_c.pdf)