

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Марії БУЦ

Науковий керівник
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»___2024 р., протокол № __

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

БУЦ М. Удосконалення механізму антикризового управління підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методологічні засади антикризового управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз системи антикризових заходів ТОВ «Львівагропродукт». У третьому розділі визначено напрями формування заходів антикризового управління на ТОВ «Львівагропродукт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: антикризове управління, антикризові заходи, напрями, ризик-менеджмент.

ABSTRACT

BUC M. Improvement of the anti-crisis management mechanism of the enterprise. – Manuscript.

Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of anti-crisis management of the enterprise are presented. In the second chapter, an analysis of the system of anti-crisis measures of LLC "Lvivagroproduct" was carried out. In the third section, directions for the formation of anti-crisis management measures at LLC "Lvivagroproduct" are defined.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis measures, directions, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством....	7
1.2. Основні методи формування антикризових заходів підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до прогнозування кризи та антикризового управління підприємством.....	19
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ТОВ «ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ»	28
2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Львівагропродукт».	28
2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства.....	33
2.3. Аналіз антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт» та ймовірність банкрутства.....	38
Висновки до другого розділу.....	44
РОЗДІЛ 3	45
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛЬВІАГРОПРОДУКТ»	45
3.1. Інструменти ризик-менеджменту як основа антикризового управління в ТОВ «Львівагропродукт»	45
3.2. Превентивний маркетинг як інструмент запобігання кризовим ситуаціям на ТОВ «Львівагропродукт».....	51
Висновки до третього розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи. Сьогодні багато підприємств в Україні переживають кризові ситуації різного ступеня впливу на їх фінансово-господарську діяльність. Це обумовлено такими факторами, як наслідки пандемії COVID-19, повномасштабна військова агресія росії з 24 лютого 2022 року, а також постійні зміни в бізнес-середовищі, висока залежність від політичних чинників та зростання конкуренції. Усі ці виклики вимагають від вітчизняних підприємств формування системи антикризового управління, яка дозволяє адаптуватися до складних умов.

Процеси виникнення криз на підприємствах і супутні їм труднощі змушують розробляти ефективні підходи до управління в умовах нестабільності. У сучасних умовах української економіки особливо важливим є впровадження кризового менеджменту як постійної складової діяльності підприємств. Це сприятиме створенню дієвих механізмів управління в періоди нестабільності.

Таким чином, тема роботи є вкрай актуальною, особливо для малих підприємств, які найбільше піддаються впливу кризових явищ в умовах ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Поняття «антикризове управління» стало предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна виділити таких авторів, як І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко, Е. С. Мінаєв, Л. С. Ситник, О. О. Терещенко, А. Ю. Погребняк та інших. У їхніх роботах аналізуються теоретико-методичні підходи до управління підприємствами в кризових умовах, досліджуються причини та етапи виникнення кризових явищ, а також пропонуються заходи для стабілізації ситуації та подолання криз.

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування заходів для

ефективного функціонування системи антикризового управління на виробничому підприємстві ТОВ «Львівагропродукт».

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність, цілі та основні функції антикризового управління;
- дослідити процеси формування системи антикризового управління;
- проаналізувати методичні підходи до прогнозування кризових ситуацій та управління ними на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Львівагропродукт»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінити існуючу систему антикризового управління та ймовірність банкрутства на прикладі ТОВ «Львівагропродукт»;
- розглянути можливості впровадження інноваційних стратегій як способу підвищення ефективності антикризового управління;
- запропонувати шляхи зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Львівагропродукт»;
- розробити маркетингові заходи для підтримки системи антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес створення системи антикризового управління на прикладі діяльності ТОВ «Львівагропродукт».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні підходи до формування ефективної системи антикризового управління на малих підприємствах в умовах сучасної економічної ситуації.

Методи дослідження: У процесі роботи застосовувалися методи системного та порівняльного аналізу, горизонтального й вертикального аналізу, методи розрахунку фінансових показників, методи оцінювання ефективності антикризових заходів, а також моделі Альтмана та Таффлера, коефіцієнтний і графічний підходи.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів

дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації) Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, підручники, монографії, наукові статті, періодичні видання за тематикою дослідження, а також дані фінансової звітності ТОВ «Львівагропродукт» за 2020-2022 роки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій та заходів у практику малих підприємств виробничого сектору України, що сприятиме вдосконаленню систем антикризового управління.

Обсяг і структура роботи: Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 64 сторінок, включаючи 5 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел містить 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством

Антикризове управління відіграє ключову роль для підприємств, особливо в умовах сучасної нестабільності. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, нестійка ринкова ситуація, природні катаклізми та інші зовнішні фактори створюють серйозні виклики для діяльності підприємств. Значна кількість перспективних компаній змушена була припинити свою роботу під тиском кризи. Для мінімізації впливу таких ситуацій та запобігання банкрутству, важливо заздалегідь розробляти плани антикризового управління, які здатні стабілізувати діяльність підприємства навіть у складних умовах.

За визначенням В. В. Чернишова, антикризове управління є організованою системою управління, спрямованою на запобігання та протидію кризовим ситуаціям на підприємствах, в організаціях чи інших соціально-економічних суб'єктах [37, с.22].

Основна мета антикризового управління полягає у своєчасному виявленні можливих кризових явищ, запобіганні їхньому виникненню та оперативному реагуванні на них. Це передбачає забезпечення стабільної роботи підприємства або іншого суб'єкта господарювання навіть за умов кризових ситуацій, мінімізуючи ризики та забезпечуючи його подальший розвиток.

Антикризове управління охоплює такі ключові аспекти, як аналіз ситуації, координація дій для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах кризи, визначення та аналіз причин її виникнення, розробка стратегій

виходу з кризового стану. До основних завдань входить також визначення пріоритетних напрямів дій і необхідних ресурсів для подолання кризи, контроль за їх реалізацією, впровадження заходів для управління ризиками, мінімізація втрат і оцінка отриманих результатів.

Важливим фактором ефективності антикризового управління є наявність чіткого плану дій та злагодженої співпраці між усіма структурними підрозділами підприємства, що значно впливає на загальну результативність системи управління.

Сутність антикризового управління полягає у використанні комплексу організаційних, фінансових та економічних заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій або їх швидке й ефективне подолання у разі появи.

Ефективне антикризове управління здатне зберегти діяльність підприємства навіть за складних економічних умов, підвищити його конкурентоспроможність, мінімізувати витрати та збитки, спричинені кризовими ситуаціями, а також забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Як зазначає Л. О. Лігоненко, антикризове управління може бути впроваджене будь-яким соціально-економічним суб'єктом, який ризикує зіткнутися з кризовими обставинами. Це можуть бути підприємства, організації, установи, місцеві органи влади або інші суб'єкти, чия діяльність супроводжується ризиком виникнення кризових явищ.

Впровадження антикризового управління зазвичай здійснюється на рівні керівництва, оскільки саме керівники, генеральні директори, голови організацій та інші відповідальні особи мають повноваження приймати стратегічні рішення та відповідати за результати діяльності. Водночас важливо, щоб принципи антикризового управління реалізовувалися не лише на рівні керівництва, але й у всіх підрозділах та відділах підприємства. Це сприяє забезпеченню єдиного підходу до управління кризовими ситуаціями та координації дій усіх працівників у складних умовах [21, с. 245-247].

У таблиці 1.1 представлено ключові аспекти антикризового управління з точки зору Коваленко О.В.

Таблиця 1.1

Ключові аспекти антикризового управління [16, с. 115]

№ п/п	Аспекти антикризового управління	Характеристика
1	Аналіз ризиків	ідентифікація потенційних кризових ситуацій і оцінка ризиків, що їх спричиняють. Це дозволяє завчасно виявити загрози та підготуватися до можливих викликів
2	Планування та стратегічне управління	створення стратегій і планів дій для управління кризовими ситуаціями, а також визначення необхідних ресурсів і їхнього оптимального використання
3	Реагування на кризу	впровадження оперативних дій під час кризи з метою мінімізації її негативного впливу на діяльність організації. Сюди входить управління персоналом, фінансовими ресурсами, комунікацією тощо
4	Комунікація	важлива складова антикризового управління, яка забезпечує злагоджений обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами: співробітниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами, регуляторами та громадськістю
5	Відновлення та вихід з кризи	розробка планів щодо відновлення діяльності організації після кризи, а також створення довгострокових стратегій для забезпечення стійкого розвитку у майбутньому

Антикризове управління є стратегічним і оперативним процесом, який спрямований на запобігання, подолання або мінімізацію впливу кризових явищ на діяльність підприємства чи організації.

Кризові ситуації можуть виникати під впливом різних чинників, таких як економічні кризи, фінансові труднощі, зміни ринкових умов, природні катастрофи, правові проблеми, технічні зрушення та інші загрози, які ставлять під загрозу стабільність і ефективність роботи організації.

Фінансова криза, зокрема, виникає через втрату довіри інвесторів до фінансової системи та супроводжується ризиком банкрутства банків чи інших фінансових установ. Це серйозне економічне потрясіння, яке характеризується різким зниженням вартості фінансових активів, падінням довіри до фінансової системи та скороченням попиту на товари і послуги.

Основними причинами фінансових криз можуть бути:

- нераціональне кредитування та проблеми з платоспроможністю позичальників;
- спекулятивна активність на фінансових ринках;
- нестабільність валютних ринків;
- негативні тенденції в глобальній економіці;
- нерівномірний розподіл ресурсів і доходів.

Антикризове управління підприємством охоплює такі напрямки, як фінансове, організаційне, кадрове, маркетингове, виробниче та стратегічне управління. Кожен із цих напрямків має свої специфічні особливості та застосовується залежно від характеру кризи та причин її виникнення (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види антикризового управління та їх особливості [39]

№ п/п	Види	Характеристика
1	2	3
1	Фінансове управління	Основний акцент робиться на створенні та впровадженні фінансової стратегії, яка допомагає забезпечити стабільність фінансових показників навіть у кризових умовах. Його метою є підтримка стійкості фінансового стану компанії та максимізація прибутку
2	Організаційне управління	Займається оптимізацією адміністративних і виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати належний контроль за всіма аспектами діяльності компанії. Воно включає налагодження взаємодії між підрозділами, управління логістикою та реалізацію стратегій, що підвищують ефективність роботи організації

Продовження таблиці 1.2		
1	2	3
3	Кадрове управління	Спрямоване на раціональне використання людських ресурсів, підвищення мотивації працівників, їхнього професійного рівня. Воно охоплює управління персоналом, зокрема рекрутинг, навчання, розвиток, оцінку ефективності роботи та управління оплатою праці, що дозволяє зберігати кваліфікований штат і залучати нові таланти
4	Маркетингове управління	Здійснюється через використання маркетингових інструментів, таких як аналіз ринку, розробка стратегій і тактик, визначення цільових груп споживачів та створення продуктів або послуг, які відповідають їхнім потребам. Мета маркетингового управління — збільшення продажів і залучення нових клієнтів.
5	Виробниче управління	Передбачає раціоналізацію виробничих процесів, скорочення витрат на виробництво та підвищення якості продукції. Основні завдання включають планування, організацію та контроль виробництва, встановлення нормативів виробітку та контроль якості готових виробів.
6	Стратегічне управління	Зосереджене на розробці й реалізації довгострокових стратегій, які допомагають підприємству адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність. Воно визначає місію, цілі та напрямки розвитку організації для досягнення стійкого успіху.

Кожен із видів управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, виконуючи свої унікальні завдання. Тісна взаємодія між цими напрямками сприяє більш результативному функціонуванню організації та підтримці її розвитку навіть у складних умовах.

Тому антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стабільності та успішного функціонування компаній у складних економічних умовах. Його використання дає змогу ефективно реагувати на кризові ситуації та підвищує шанси подолання економічних труднощів.

Проте ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму менеджменту та його готовності ризикувати та впроваджувати інновації.

1.2. Основні методи формування антикризових заходів підприємства

Розвиток підприємства — це тривалий і послідовний процес, що потребує чіткої стратегії та поступової реалізації. Оскільки цей процес є незворотним, важливо ретельно аналізувати кожен його етап, враховуючи вплив на подальший прогрес компанії. Система управління розвитком підприємства дозволяє:

- встановити конкретні цілі та завдання для досягнення успіху;
- проводити аналіз і оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства;
- обирати стратегічні напрями, що найбільше відповідають місії та цілям компанії;
- визначати конкретні дії та завдання для кожного етапу розвитку.

Ця система дозволяє ефективно керувати розвитком підприємства та максимально використовувати його потенціал. Кризові ситуації можуть виникати через різноманітні причини: економічні зміни, непередбачувані обставини, зростання конкуренції тощо. Однак наявність чіткої стратегії дає змогу підприємству не лише виживати, а й досягати успіху навіть у складних умовах.

Стратегія антикризового управління – це комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам або мінімізацію їх впливу на діяльність організації. Вона є невід’ємною складовою стратегічного управління, що передбачає своєчасне виявлення потенційних проблем і швидке реагування на них.

За словами Стешенко О.Д., стратегія антикризового управління охоплює такі етапи:

- аналіз ризиків;
- розробка плану дій;
- реалізація розробленого плану;
- оцінка результативності заходів [33, с. 364].

В умовах кризи стратегія розвитку підприємства відіграє важливу роль в антикризовому управлінні. Зважаючи на невизначеність зовнішнього середовища у сучасних економічних умовах, можна стверджувати, що для ефективного функціонування та розвитку будь-яка корпоративна стратегія повинна враховувати антикризові аспекти. Це забезпечує не лише запобігання кризовим ситуаціям, але й створює основу для сталого розвитку, що дозволяє досягати стабільного економічного зростання та відповідати потребам зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі.

Існує кілька типів стратегій антикризового управління, які компанії можуть застосовувати для уникнення кризових ситуацій або мінімізації їхнього впливу на діяльність організації. Погоджуємось із думкою вітчизняних дослідників про необхідність врахування етапів життєвого циклу підприємства при виборі антикризових стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Розробка антикризових стратегій з урахуванням стадій розвитку підприємства [26, 38]

№ п/п	Стадія життєвого циклу	Причини кризових явищ	Антикризова стратегія
1	2	3	4
1	Зародження	Неефективна стратегія виходу на ринок. Високі транзакційні витрати. Неконкурентоспроможна продукція	Маркетингова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія, кадрова стратегія, інвестиційна стратегія, антикризова стратегія під контролем кредиторів

Продовження таблиці 1.3			
1	2	3	4
2	Ріст	Неефективна система збуту. Відсутність потенційних клієнтів. Слабка маркетингова політика	Інтегрована система управління ризиками і кризами, стратегія швидкого обслуговування клієнтів, стратегія скорочення адміністративних витрат
3	Зрілість	Негативний імідж на ринку. Короткострокові контракти, відсутність довгострокового партнерства. Високі витрати на пошук інформації	продукції, споживачах або ринкових сегментах, орієнтація на привабливі напрями діяльності, стратегія вільної ніші, стратегія вищої якості, стратегія розвитку та попередження кризи. Стратегія лідерства з мінімізацією витрат, спеціалізація на.
4	Старіння	Неефективне управління. Застаріле обладнання та технології. Висока плинність кадрів	Наступальна стратегія, стратегія делегування, компромісів, захисна стратегія, оборонна стратегія, стратегія злиття, диверсифікації, стабілізації, реструктуризації, протидії

Кожна стратегія антикризового управління має свої переваги та недоліки, тому вибір оптимальної залежить від багатьох факторів: розміру компанії, специфіки її діяльності, рівня фінансової стабільності тощо.

Головна мета антикризової стратегії полягає в тому, щоб ефективно реагувати на кризові виклики, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємства навіть у складних та нестабільних умовах. Саме тому впровадження такої стратегії є ключовим кроком для будь-якої організації,

яка прагне залишатися конкурентоспроможною і досягати успіху навіть у періоди невизначеності.

Реалізацією стратегії антикризового управління займається керівна команда підприємства, до складу якої можуть входити генеральний директор, фінансовий директор, фахівці відділу контролю якості продукції, маркетингу та збуту, кадрового відділу, а також інші ключові працівники. Кожен член команди відповідає за виконання певних завдань, спрямованих на досягнення спільної мети стратегії.

У деяких випадках для впровадження антикризових заходів може знадобитися залучення зовнішніх консультантів, які мають досвід роботи у кризових умовах і здатні запропонувати нові ідеї та рішення. Крім того, співпраця з партнерами може допомогти знизити витрати, зменшити ризики, а також знайти нові ринки збуту й інші необхідні ресурси.

Ключовим фактором успішної реалізації стратегії є те, щоб кожен учасник команди усвідомлював важливість своєї ролі та відчував відповідальність за виконання запланованих дій, спрямованих на підтримку стабільності й успіху підприємства в умовах кризи.

Основні причини впровадження стратегії антикризового управління на підприємстві:

- зниження прибутковості, зростання витрат і скорочення обсягів продажів;
 - труднощі з отриманням фінансування, недостатня ліквідність і збільшення заборгованості;
 - низька ефективність операційної діяльності, проблеми в управлінні, недостатній рівень кваліфікації персоналу;
 - збільшення кількості конкурентів, поява нових технологій, зміни в попиті на товари чи послуги;
 - зміни у законодавстві, політична нестабільність, міжнародні кризи
- [16, с. 85-86].

Основні завдання стратегії антикризового управління:

- зниження витрат і оптимізація використання ресурсів;
- підвищення ефективності діяльності та якості продукції чи послуг;
- розробка та впровадження нових управлінських підходів, що забезпечують стабільність та розвиток підприємства;
- удосконалення управління персоналом, забезпечення їхньої високої мотивації;
- освоєння нових напрямків діяльності та пошук нових ринків збуту.

Варто відзначити, що впровадження системи антикризового управління може по-різному вплинути на діяльність підприємства. Антикризові заходи часто включають як оптимізацію витрат, так і скорочення чисельності персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки антикризового управління [41, с.127]

Переваги	Недоліки
Забезпечення стабільності та збереження підприємства в умовах економічної кризи	Високі витрати на зміну бізнес-моделі, навчання персоналу та інші заходи
Зменшення ризиків і витрат, підвищення фінансової стійкості	Необхідність високого рівня кваліфікації учасників процесу
Підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема фінансових	Можливі труднощі у реалізації стратегії
Впровадження сучасних стратегій і технологій для посилення конкурентоспроможності	Уникнення ризиків може обмежувати потенціал для розвитку або збільшення прибутку
Підвищення мотивації персоналу та покращення їхньої кваліфікації	Часові обмеження можуть ускладнити ефективне вирішення проблем
Підготовка підприємства до інновацій та адаптація до змін	Невдала реалізація стратегії може негативно вплинути на репутацію підприємства серед клієнтів та інвесторів
Забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів	Відсутність гарантії успіху навіть за умови правильного планування

Загалом, стратегія антикризового управління дозволяє підприємству успішно протистояти складним ринковим умовам і забезпечувати ефективність своєї діяльності навіть у період кризи.

Тривалість розробки стратегії антикризового управління залежить від багатьох факторів, таких як рівень складності кризи, розмір підприємства, тривалість дії стратегії тощо. У більшості випадків такі стратегії створюються для короткострокового періоду, зазвичай на термін від 6 до 12 місяців.

Ключовим є те, що стратегія антикризового управління має залишатися гнучкою. Її необхідно регулярно оцінювати та коригувати відповідно до змін у ситуації. Непередбачуваність кризових обставин вимагає, щоб стратегія не була статичною, а адаптувалася до нових умов.

Стратегія антикризового управління може позитивно впливати на діяльність підприємства в різних аспектах. Як зазначає Телін С.В., можливими результатами її впровадження є:

- зменшення ризиків;
- збереження ресурсів;
- підвищення ефективності;
- покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- посилення стійкості організації [41, с. 127].

Ефективне впровадження стратегії антикризового управління може надати компанії конкурентні переваги та підвищити її позиції на ринку в майбутньому.

Крім того, така стратегія може стати основою для подальшого розвитку підприємства. У процесі її реалізації можуть бути виявлені нові можливості та перспективи, які можна використати після подолання кризи. Впровадження стратегії також сприяє покращенню організаційної культури, налагодженню ефективних комунікаційних каналів, впровадженню нових технологій і загальному підвищенню якості управління.

Для успішної реалізації стратегії антикризового управління важливо мати чіткий план дій, компетентну команду, забезпечувати постійний

моніторинг і оцінку ефективності заходів, а також дотримуватися принципів ефективного управління.

Антикризове управління на малих українських підприємствах має свою специфіку, яка зумовлена особливостями вітчизняного бізнес-середовища, а також впливом економічних, політичних та соціокультурних чинників. Основними характеристиками антикризового управління в таких умовах є:

1. Економічна нестабільність. Постійні коливання валютних курсів, інфляція, політична напруженість та інші фактори створюють нестабільне середовище для бізнесу. Підприємства повинні враховувати ці ризики при розробці своїх стратегій.

2. Зміни в податковій та регуляторній політиці. Часті зміни у законодавстві та регуляторних вимогах значно впливають на фінансову стабільність підприємств. Важливо вчасно адаптувати антикризові стратегії до цих змін.

3. Корупція та низька конкурентоспроможність. Корупційні ризики та слабка позиція на ринку ускладнюють діяльність малих підприємств. Ефективне антикризове управління має сприяти зменшенню впливу цих чинників і підвищенню конкурентоспроможності.

4. Валютні ризики. Залежність економіки від змін валютних курсів та високий рівень інфляції вимагають від підприємств впровадження стратегій для мінімізації валютних ризиків.

5. Військово-політична та безпекова нестабільність. Війна та пов'язана з нею загроза безпеці суттєво впливають на бізнес-середовище. Антикризове управління має враховувати сценарії військово-політичного розвитку та адаптувати діяльність підприємства до цих умов.

6. Високі регуляторні вимоги. У деяких галузях рівень регулювання є надзвичайно складним, що потребує від підприємств точного виконання нормативних вимог.

7. Складнощі з фінансуванням. Високі кредитні ставки та обмежений доступ до фінансування змушують підприємства шукати альтернативні джерела інвестицій.

Антикризові стратегії повинні враховувати ці чинники, щоб ефективно підтримувати діяльність і розвиток підприємств у складних умовах.

Українські підприємства мають бути готовими до подолання специфічних викликів, пов'язаних із воєнним часом, у сфері антикризового управління. Для цього необхідно розробляти стратегії, що враховують як загальнонаціональні, так і локальні особливості та фактори впливу.

1.3. Методичні підходи до прогнозування кризи та антикризового управління підприємством

Антикризове управління ґрунтується на детальному аналізі фінансового та економічного стану підприємства, а також на розробці стратегій і заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та підвищення ефективності його діяльності. Вчасне виявлення загроз кризи всередині компанії є ключовим фактором уникнення кризових ситуацій. Особливу роль у цьому відіграє здатність оперативно розпізнавати попереджувальні сигнали про можливі проблеми.

Керівникам і менеджерам важливо не лише розуміти причини та джерела кризових явищ, але й мати ефективні механізми для їх вирішення.

У міжнародній практиці для прогнозування стабільності підприємства, оцінки фінансових ризиків і визначення ймовірності банкрутства широко використовуються економіко-математичні моделі. Сучасна економічна наука пропонує різні методики для аналізу та прогнозування фінансових показників, у тому числі ймовірності кризових ситуацій.

Розглянемо найпоширеніші методи та моделі, які застосовуються для прогнозування криз і забезпечення стабільності підприємств.

Моделі розрахунку ймовірності банкрутства — це інструменти, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства і передбачити ризик його неплатоспроможності. Вони базуються на аналізі фінансових показників і факторів, що впливають на стійкість підприємства. Серед таких моделей виділяються наступні:

1. Модель Альтмана (Z-score)

Розроблена Едвардом Альтманом у 1968 році, ця модель використовує п'ять ключових фінансових показників для оцінки ймовірності банкрутства. Розрахунок Z-score дозволяє визначити, наскільки висока ймовірність неплатоспроможності компанії: вищий Z-score свідчить про менший ризик банкрутства.

Основні показники та формули, що використовуються в моделі Альтмана:

$$\text{Ліквідність} = \frac{\text{Working Capital}}{\text{Total Assets}} = \frac{\text{поточні активи} + \text{зобов'язання}}{\text{загальна вартість активів}} \quad (1.1)$$

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Retained Earnings}}{\text{Total Assets}} = \frac{\text{Частка прибутку (після виплати дивідендів)}}{\text{загальна вартість активів}} \quad (1.2)$$

$$\text{Обсяг капіталу} = \frac{\text{Earnings Before Interest and Taxes}}{\text{Total Assets}} = \frac{\text{Прибуток до сплати відсотків і податків}}{\text{загальна вартість активів}} \quad (1.3)$$

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{Total Sales}}{\text{Total Assets}} = \frac{\text{обсяг продажів}}{\text{загальна вартість активів}} \quad (1.4)$$

$$\text{Заборгованість} = \frac{\text{ринкова вартість власного капіталу}}{\text{балансова вартість зобов'язань}} \quad (1.5)$$

Ця модель є однією з найпопулярніших для аналізу фінансової стабільності та прогнозування ризиків банкрутства [29, с. 336].

За допомогою тих п'яти показників обчислюється Z-точка, використовуючи формулу 1.6.

$$Z = 1,2 * \text{показник ліквідності} + 1,4 * \text{показник рентабельності} + 3,3 * \text{показник обсягу капіталу} + 0,6 * \text{показник активів} + 1,0 * \text{показник заборгованості} \quad (1.6)$$

Відповідно до моделі Альтмана, для кожного підприємства обчислюється Z-пункт, на основі якого визначається ймовірність банкрутства за спеціальною шкалою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана [22, с. 115]

Значення Z	Ймовірність банкрутства
$Z\text{-пункт} > 2,99$	Малоймовірне банкрутство
$2,7 \leq Z\text{-пункт} \leq 2,99$	Середня ймовірність банкрутства
$1,81 < Z\text{-пункт} \leq 2,7$	Висока ймовірність банкрутства
$Z\text{-пункт} \leq 1,81$	Дуже висока ймовірність банкрутства

Модель Альтмана широко застосовується для оцінки фінансової стійкості підприємств. Вона корисна для інвесторів, кредиторів і керівників, допомагаючи приймати зважені рішення щодо фінансової стабільності та ризиків банкрутства компанії.

2. Модель Мертона використовує методологію оцінки опціонів для визначення ймовірності банкрутства. Вона враховує ринкову вартість активів компанії та її зобов'язань.

Модель Мертона (Merton Model) – це математична концепція, розроблена Робертом Мертоном у 1974 році, що дозволяє оцінювати ризик дефолту або банкрутства фінансових організацій, таких як компанії, банки чи кредитні установи. Надалі модель була вдосконалена в рамках співпраці з Джоном Халліфеєм. Вона широко застосовується для оцінки кредитного ризику та управління кредитними портфелями.

Ключовими елементами та принципами моделі є такі показники:

- заборгованість (Debt) – це фінансові зобов'язання компанії, які вона має виконати в майбутньому. Заборгованість може включати кредити, облігації чи інші боргові інструменти.

- вартість активів (Asset Value) – це загальна оцінка майна та ресурсів підприємства. Її розмір змінюється під впливом таких чинників, як ринкова волатильність, зміни процентних ставок та економічні умови.
- час (Time) – модель враховує часовий фактор, досліджуючи, як змінюється здатність компанії погашати свої зобов'язання з плином часу.
- ризик (Risk) – рівень ризику безпосередньо пов'язаний із волатильністю активів. Чим вищою є волатильність, тим більша ймовірність виникнення фінансових труднощів або банкрутства.
- ринкова вартість активів (Market Value of Assets) – це поточна ціна активів компанії, встановлена на фінансовому ринку в певний момент часу.

Модель Мертона дозволяє оцінити ймовірність банкрутства, базуючись на зазначених елементах. Вона дає змогу визначити, наскільки ймовірно, що компанія виконає свої зобов'язання в майбутньому, враховуючи такі фактори, як процентні ставки чи ринкова волатильність.

Ця модель є основою для багатьох сучасних методів оцінки кредитного ризику і широко використовується банками, інвестиційними компаніями та іншими фінансовими установами для управління ризиками та прийняття рішень щодо кредитних операцій.

3. Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу – це метод, розроблений Річардом Таффлером і Гаррі Тішоу для оцінки фінансової стабільності підприємства та прогнозування потенційних фінансових ризиків. Вона базується на аналізі ключових фінансових показників і коефіцієнтів, які дозволяють оцінити ефективність діяльності компанії.

Ця модель використовується для вивчення фінансової звітності підприємств, щоб виявити зміни в їхньому фінансовому стані та визначити можливі загрози.

Основними складовими моделі є такі показники:

Загальна фінансова продуктивність (General Financial Performance) – оцінка базується на аналізі трьох ключових аспектів:

- рентабельність – визначає рівень прибутку до вирахування відсотків і податків, що свідчить про ефективність роботи підприємства.
- ліквідність – характеризує здатність компанії виконувати свої зобов'язання вчасно.
- оборотність активів – відображає ефективність використання активів у господарській діяльності.

Ця модель є цінним інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємств, особливо в умовах динамічного економічного середовища.

Показник ліквідності (Liquidity Ratio) – відображає здатність підприємства швидко виконувати свої короткострокові зобов'язання. Розраховується як співвідношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями.

а) Показник рентабельності (Profitability Ratio) – демонструє ефективність підприємства у створенні прибутку. Визначається як відсоток прибутку від загальних доходів або вартості активів.

б) Показник заборгованості (Debt Ratio) – характеризує рівень фінансової залежності компанії, оцінюючи співвідношення між залученими коштами (боргами) та власним капіталом.

в) Показник оборотності активів (Asset Turnover Ratio) – розраховується як співвідношення доходів до загальної вартості активів. Він показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання доходу.

Після аналізу цих показників їх підсумовують, щоб визначити загальний рівень фінансової стійкості підприємства. Високі значення цих показників свідчать про стабільне фінансове становище, тоді як низькі значення можуть вказувати на наявність фінансових ризиків або нестійкість компанії.

4. Модель Камбанга (Cambang Model) застосовується для прогнозування ймовірності банкрутства на основі аналізу фінансових показників, таких як прибутковість, заборгованість та інші чинники, що впливають на фінансову

стійкість підприємства. Вона спрямована на оцінку фінансового стану компанії та передбачення можливих ризиків.

Ця методика базується на аналізі фінансової звітності, враховуючи різноманітні показники для оцінки економічної стабільності підприємства.

Основні складові моделі Камбанга:

а) Показник ліквідності (Liquidity Ratio): демонструє здатність підприємства швидко виконувати свої короткострокові зобов'язання. Визначається як співвідношення між поточними активами та зобов'язаннями.

б) Показник рентабельності (Profitability Ratio): відображає ефективність отримання прибутків підприємством. Розраховується як відсоток прибутку від загальних доходів або активів.

в) Показник оборотності активів (Asset Turnover Ratio): показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання доходу. Обчислюється як співвідношення доходів до загальної вартості активів.

г) Показник заборгованості (Debt Ratio): оцінює рівень фінансових зобов'язань компанії, співвідносячи їх із власним капіталом.

д) Фактор прибутку (Profit Factor): характеризує, як розподіляється отриманий прибуток між власниками підприємства та боржниками.

5. Модель Камбанга дозволяє комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства, аналізуючи взаємозв'язок між цими показниками, і прогнозувати ймовірність фінансових труднощів або банкрутства.

Після аналізу фінансових показників модель Камбанга дозволяє сформулювати загальну оцінку фінансової стабільності підприємства. Високий рівень відповідності між показниками свідчить про міцний фінансовий стан компанії, тоді як низький рівень може сигналізувати про ризики або нестабільність. Ця модель допомагає оцінити фінансову стійкість підприємства, прогнозуючи можливість банкрутства, і служить основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

6. Модель ОНМ (Оцінка на основі прибутковості та обсягів активів) – це методика, розроблена для аналізу фінансового стану підприємства і прогнозування ризиків банкрутства. Вона використовує фінансову звітність для розрахунку ключових показників, які відображають взаємозв'язок між прибутковістю компанії та обсягом її активів. Основна мета цієї моделі – оцінити ефективність управління активами в контексті отримання прибутку.

Основними складовими моделі ОНМ є такі показники та аспекти:

а) Рентабельність (Profitability): показує рівень прибутковості діяльності підприємства. Для оцінки зазвичай використовуються показники рентабельності доходів або активів. Вищі значення рентабельності свідчать про ефективнішу діяльність компанії.

б) Обсяг активів (Asset Size): відображає загальну величину активів, якими володіє підприємство. Значний обсяг активів може вказувати на успішну діяльність компанії.

в) Оцінка взаємозв'язку прибутковості та обсягу активів: модель ОНМ аналізує, як співвідносяться прибутковість і активи підприємства. Висока прибутковість щодо обсягу активів свідчить про ефективне використання ресурсів для генерації доходів. Наприклад, якщо прибутковість значно перевищує обсяг активів, це може свідчити про оптимальне управління активами.

Порівняння з пороговими значеннями: результати аналізу співвідносяться із заданими пороговими показниками. Якщо показники перевищують ці пороги, підприємство вважається фінансово стійким і менш схильним до ризику банкрутства.

Модель ОНМ дозволяє оцінити ефективність використання активів для отримання прибутку та вплив цього на фінансову стабільність підприємства. Вона є корисним інструментом для фінансових аналітиків, інвесторів та менеджерів для оцінки ризиків, формування стратегії та управління активами компанії.

Такі моделі є цінним інструментом для банків, інвесторів, аналітиків і керівників компаній, оскільки вони сприяють оцінці фінансового стану підприємства та ймовірності банкрутства. Вони дозволяють визначити рівень фінансової стабільності компанії та розробити заходи для її покращення.

Висновки до першого розділу

Антикризове управління — це системний підхід до керівництва, спрямований на запобігання та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємств, організацій або інших соціально-економічних суб'єктів.

Основна мета антикризового управління полягає у своєчасному виявленні можливих загроз, попередженні їх виникнення та впровадженні заходів для їх ефективного подолання. Воно забезпечує стабільну роботу підприємства чи установи навіть в умовах кризи.

Антикризове управління охоплює різні аспекти діяльності організації, зокрема: фінансове управління, організаційне управління, кадрове управління, маркетингове управління, виробниче управління, стратегічне управління.

Кожна з цих складових відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи організації та має свої унікальні завдання й особливості.

Стратегія антикризового управління спрямована на забезпечення життєздатності підприємства та його ефективного функціонування в умовах економічної нестабільності та ринкових викликів. Вона включає раціональне управління ресурсами, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості.

Особливості антикризового управління на вітчизняних підприємствах зумовлені такими факторами: економічною нестабільністю, змінами в податковій і регуляторній політиці, корупцією, низькою конкурентоспроможністю малого бізнесу, валютними ризиками, військово-політичною нестабільністю, високими регуляторними бар'єрами та обмеженим доступом до фінансування.

Моделі оцінки ймовірності банкрутства виступають інструментами для аналізу фінансового стану підприємства і прогнозування ризиків його банкрутства. Серед найбільш поширених моделей виділяють: модель Альтмана, модель Мертона, модель Р. Таффлера і Г. Тішоу, модель Камбанга, модель ОНМ (оцінка на основі прибутковості та обсягів активів).

Ці моделі дозволяють оцінити фінансовий потенціал компанії та допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ТОВ «ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ»

2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Львівагропродукт»

ТОВ "Львівагропродукт" займається виробництвом харчових продуктів, що не відносяться до інших категорій (клас 10.89), а також додатково здійснює:

- виробництво маргарину та подібних харчових жирів (код 10.42): підприємство займається виготовленням різних видів маргаринової продукції та жирів, які застосовуються в кулінарії, випічці та харчовій промисловості;
- перероблення молока (код 10.51): підприємство займається обробкою та переробкою молока, створюючи різноманітні молочні продукти, що відповідають стандартам якості;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування (код 46.39): компанія забезпечує постачання харчових продуктів різним підприємствам, ресторанам, магазинам, виконуючи роль оптового постачальника;
- надання в оренду офісних машин і устаткування (код 77.33): у межах додаткової діяльності компанія пропонує оренду офісної техніки, що може використовуватися іншими підприємствами;
- надання в оренду інших машин (код 77.39): компанія також здає в оренду інше обладнання, що може бути потрібним для роботи різних галузей.

Таким чином, ТОВ "Львівагропродукт" охоплює повний спектр послуг – від виробництва і переробки харчових продуктів до надання в оренду різноманітного обладнання.

Для визначення конкурентної стратегії та планування цілей підприємству необхідно оцінити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на його діяльність. Зовнішній аналіз включає ретельне вивчення постачальників ресурсів, клієнтів, можливостей збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавчих вимог, фінансових можливостей та інших елементів, які впливають на ринкову діяльність компанії.

Аналіз внутрішнього середовища охоплює оцінку ресурсної бази підприємства, конкурентоспроможність його продукції, використовувані виробничі технології, кадровий потенціал, позицію підприємства в галузі, можливості для розширення, а також управлінську і виробничу структуру. Такий комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників часто називають SWOT-аналізом.

Таблиця 2.1

Перелік сильних та слабких сторін малого приватного підприємства
«Львівагропродукт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виготовлення продукції на сучасному обладнанні 2. Системи контролю якості 3. Висока якість готової продукції 4. Наявність виробничих потужностей, розвинутої виробничої інфраструктури 5. Імідж виробника	1. Низький рівень навчання та підвищення кваліфікації персоналу 2. Не гнучка виробнича технологія 3. Низький рівень мотивації робітників та управлінського персоналу 4. Персонал не встигає за динамічними змінами на ринку 5. Відсутність власної торгової марки
Можливості	Загрози
1. Ріст споживання молочних виробів вищих якостей – виробів із високою доданою вартістю. 2. Розвиток диверсифікованого виробництва, виготовлення продукції, на реалізацію якої не встановлено норм рентабельності 3. Розвиток торговельної мережі – магазинів, що займаються торгівлею не тільки молочними виробами, а й іншими продовольчими товарами	1. Загроза великих конкурентів 2. Змін у політиці держави щодо оплати праці, мінімальної заробітної плати 3. Невизначеність (різкі коливання) цін на молоко, скорочення виробництва молока в Україні 4. Зростання цін на енергоресурси 5. Зростання конкуренції на іноземних ринках

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань (рис. 2.1).

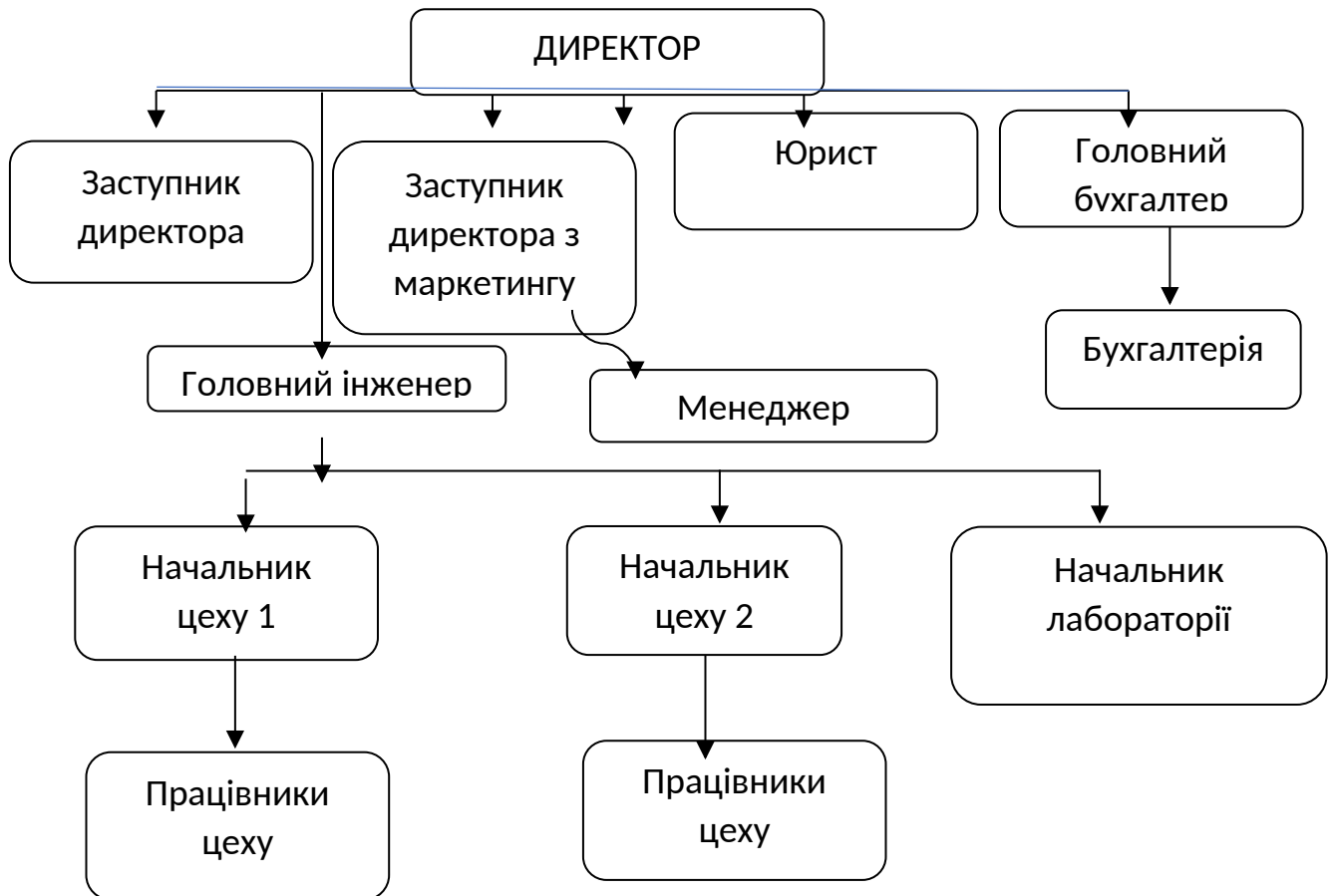


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Львівагропродукт»

Джерело: розроблено автором

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління свідчить, що вони найкраще працюють у випадках, коли управлінський апарат займається рутинними, часто повторюваними завданнями і функціями, які змінюються досить рідко. Така модель ефективна в організаціях із масовим або серійним типом виробництва, а також у господарських системах витратного типу, де виробництво мало залежить від науково-технічного прогресу.

При подібній організації управління підприємство може успішно функціонувати лише за умови, що всі зміни в його структурних підрозділах відбуваються синхронно. Однак у реальних умовах це часто неможливо, що призводить до того, що система управління неадекватно реагує на вимоги зовнішнього середовища. Ситуацію ускладнює зниження гнучкості у взаємодії співробітників управлінського апарату, спричинене надмірною залежністю від формальних правил і процедур.

У результаті цього ускладнюється і сповільнюється процес передачі інформації, що негативно впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень. Необхідність координації роботи різних функціональних служб значно збільшує навантаження на керівника організації та його заступників, тобто на вищу управлінську ланку.

Підлеглі виконують вказівки виключно свого прямого керівника. Вищий керівний орган не має права давати вказівки працівникам, оминаючи їх безпосереднього керівника, дотримуючись принципу єдиного керівництва. Спеціалісти надають підтримку лінійному керівнику, займаючись збором і обробкою інформації, аналізом господарської діяльності та підготовкою управлінських рішень, але самостійно не видають розпоряджень і інструкцій підлеглим.

Кожен з елементів організаційної структури підприємства відіграє важливу роль у процесах ефективного менеджменту підприємства.

Бухгалтерія аналізує стан бухгалтерського обліку, виконання кошторисів доходів і витрат, витрачання заробітної плати, непродуктивні витрати, використання фінансових ресурсів, фінансовий стан аналізованого підприємства, розробляє заходи щодо покращення його фінансового стану, платоспроможності і організації облікової роботи.

Виробничі підрозділи займаються безпосереднім виробленням продукції, аналізом стану експлуатації виробничих засобів, розробкою нововведень та підвищення якості виробленою продукції, пошуком економії змінних витрат при збереженні рівня якості продукції тощо.

Така спільна робота усіх служб і відділів щодо проведення господарської діяльності підприємства дозволяє забезпечити його комплексність, більш кваліфіковано і глибше вивчити невикористанні внутрішні резерви.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Львівагропродукт», дослідивши фінансову звітність, а також досліджуючи роботу працівників підприємства можна здійснити аналіз застосування менеджменту на підприємстві.

Планування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Львівагропродукт» являє собою процес визначення цілей на конкретний період, а також визначення шляхів, коштів і умов їх досягнення, що дозволяють забезпечити їхнє ефективне функціонування і розвиток. У сучасних умовах господарювання ТОВ «Львівагропродукт» самостійно виконує комплекс планових робіт.

Процес планування розвитку підприємства передбачає всебічне вивчення тенденцій і закономірностей його розвитку з урахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища його діяльності.

Система поточного планування ТОВ «Львівагропродукт» ґрунтується на наступних засадах:

- вибір і обґрунтування проміжних і кінцевих цілей, результатів діяльності підприємства;
- охоплення всіх сфер і напрямків діяльності з урахуванням тенденцій і змін, використовуючи сучасні методи і кошти;
- формування і коректування планів з огляду на перші сигнали про зміну умов господарювання;
- взаємозв'язок і обумовленість довго-, середньо- і короткострокових оперативних планів;
- оптимальне використання ресурсів, що витрачаються, зорієнтоване на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, максимальне використання наявних резервів, краще використання предметів і коштів праці;
- забезпечення достатнього співвідношення між потребами в ресурсах

і їхній наявності, що дозволяє дотримати умов обґрунтованості планів, їхня реальність при виконанні.

Товариством визначено основні напрями розвитку на поточний період діяльності. Зокрема, керівництво Товариства зосередило свою увагу на таких напрямках:

1. Активне зростання обсягу реалізації продукції та послуг.
2. Зменшення витратності виробництва продукції.

2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства

Собівартість реалізованої продукції є одним із ключових факторів, що впливають на формування прибутку. Якщо протягом звітного періоду собівартість зростає, то, за інших незмінних умов, прибуток відповідно зменшується на цю ж величину. Між собівартістю і розміром прибутку існує зворотний зв'язок: чим нижча собівартість, тим вищий прибуток, і навпаки.

Прибуток є кінцевим позитивним фінансовим результатом господарської діяльності підприємства, тобто реалізованою частиною чистого доходу, створеного додатковою працею. Його значення важливе, адже прибуток, з одного боку, відображає якість роботи підприємства і стимулює економічну зацікавленість працівників у раціональному використанні ресурсів. Це також основне джерело для розвитку виробництва та соціальних потреб підприємства. З іншого боку, прибуток є важливим джерелом надходжень до державного бюджету. Зростання прибутку можна досягти не лише завдяки зусиллям трудового колективу, але й завдяки іншим чинникам. Тому кожне підприємство має регулярно аналізувати процеси формування, розподілу та використання прибутку.

Таблиця 2.2

Аналіз складу і динаміки прибутку [13]

Показник	2021	2022	2023	Зміни	
	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	2022 від 2021	2023 від 2021
1	2	3	4	5	6
Дохід	25253800	39 836 200	2 821 900	14582400	-22431900
Чистий прибуток	399 300	588 200	58 800	188900	-340500
Активи	-	27 668 900	15023200	27668900	15023200
Зобов'язання	-	13 910 500	1 206 500	13910500	1206500

Фінансові результати роботи підприємства визначаються розміром отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Чим вищі ці показники, тим ефективніше працює підприємство і стабільнішим є його фінансовий стан.

У 2022 році дохід становив 39 836 200 тис. грн., що на 14 582 400 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком (зростання на 57,8%).

У 2023 році дохід знизився до 2 821 900 тис. грн., що на 22 431 900 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Це значне падіння, яке може свідчити про труднощі в діяльності або різке зниження обсягів продажу чи попиту.

У 2022 році чистий прибуток зріс до 588 200 тис. грн., що на 188 900 тис. грн. більше, ніж у 2021 році (зростання на 47,3%).

У 2023 році чистий прибуток знизився до 58 800 тис. грн., що на 340 500 тис. грн. менше від показника 2021 року. Таке зниження може вказувати на зменшення рентабельності, підвищення витрат або вплив інших негативних факторів на фінансовий результат.

Дані про активи за 2021 рік відсутні, але у 2022 році активи підприємства становили 27 668 900 тис. грн. У 2023 році активи знизилися до 15 023 200 тис. грн., що означає зменшення на 12 645 700 тис. грн. Це значне скорочення активів може свідчити про фінансові труднощі або про зміну структури власності та управління активами підприємства.

У 2022 році зобов'язання становили 13 910 500 тис. грн. У 2023 році зобов'язання знизилися до 1 206 500 тис. грн., що означає скорочення на 12 704 000 тис. грн. Скорочення зобов'язань може свідчити про погашення боргів або про реструктуризацію боргових зобов'язань.

У 2022 році спостерігається значне зростання доходів і чистого прибутку, що свідчить про сприятливу динаміку. Проте в 2023 році доходи, прибуток та активи різко знижуються, що може бути ознакою кризової ситуації на підприємстві, зміни стратегії, ринку чи інших зовнішніх чинників.

Фінансово-економічна підсистема управління підприємством відображає раціональність у формуванні доходів і витрат, ефективність використання основних засобів, сукупного капіталу та загальної операційної діяльності. Основними характеристиками цієї підсистеми є показники, такі як дохідність, оборотність, рентабельність, фінансова стійкість тощо. У сукупності ці показники визначають фінансовий стан підприємства, що є результатом управління фінансово-економічною підсистемою. Тому для аналізу цього елемента управлінської системи досліджуваного підприємства у роботі розглядаються показники, які відображають фінансову та економічну діяльність організації.

Показники оцінки фінансового стану підприємства повинні бути розроблені таким чином, щоб усі сторони, які взаємодіють із підприємством у межах економічних відносин, могли оцінити його надійність як фінансового партнера. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності продовження або встановлення співпраці з підприємством. Фінансово-економічна діяльність компанії значною мірою залежить від її фінансово-майнового стану, що визначається за допомогою низки ключових показників.

Результати розрахунків показників майнового стану підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Львівагропродукт» за 2021–2023 роки.

№ п/п	Показники оцінки	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2022 до 2021)	Відхилення (2023 до 2022)
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	2,08	2,04	3,24	-0,04	+1,2
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,07	0,02	-0,01	-0,05
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,06	0,03	0,04	-0,03	+0,01

Джерело: сформовано автором

На основі даних, наведених у таблиці 2.3, майновий стан підприємства за 2021-2023 роки можна оцінити як задовільний. Основною проблемою в управлінні майновим станом є високий рівень зносу основних засобів при майже відсутньому їх оновленні. Це підтверджується коефіцієнтом зносу, який станом на кінець 2023 року становив 3,24 і демонстрував тенденцію до зростання (рис. 2.2). Також спостерігається зниження коефіцієнта оновлення, значення якого у 2023 році зменшилося до 0,02.

Аналізуючи деталізацію груп основних засобів, встановлено, що категорія "машини та обладнання", яка є ключовою частиною виробничих основних засобів і забезпечує отримання прибутку підприємством, перебуває в значно зношеному стані. Варто зазначити, що розрахунки базуються лише на балансовій вартості, яка зазвичай значно нижча за реальну вартість морального зносу.

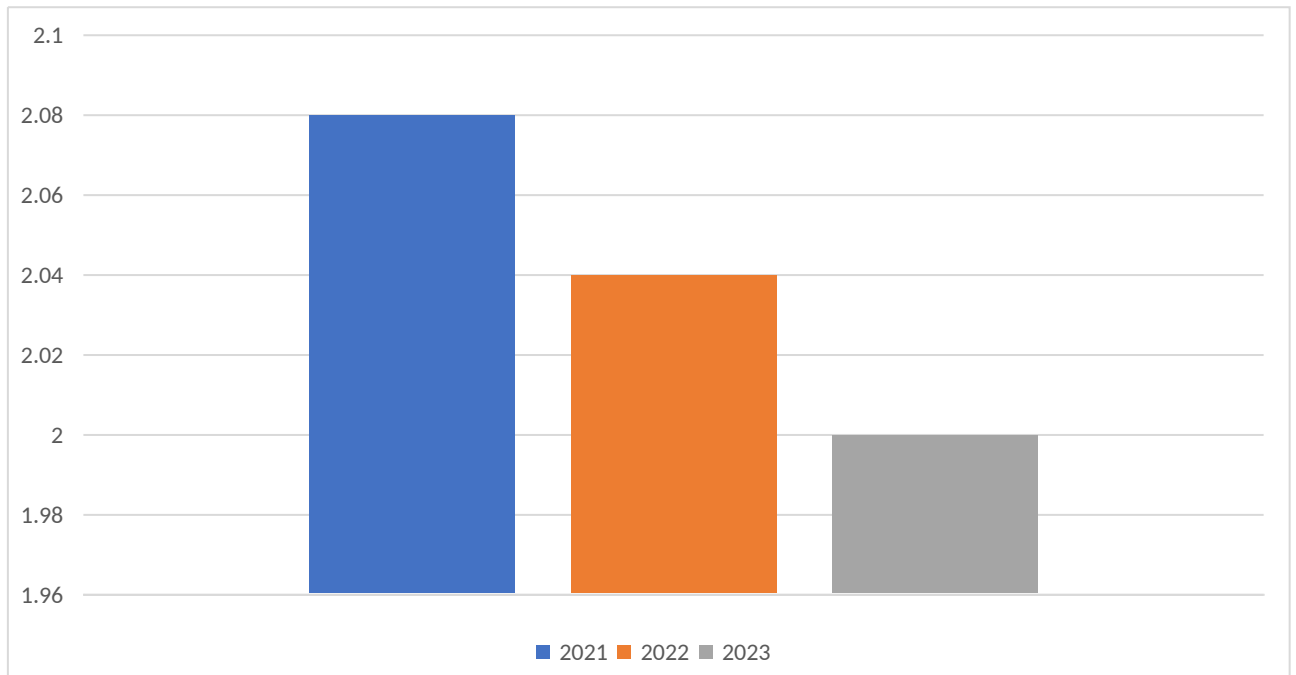


Рис. 2.2. Показники коефіцієнта зносу основних засобів ТОВ «Львівагропродукт» за 2021-2023 роки.

Ще одним важливим аспектом, що відображає фінансово-економічну діяльність підприємства, є показник ділової активності. Він охоплює весь комплекс дій, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці та капіталу. Ділова активність підприємства проявляється через його динамічний розвиток, досягнення стратегічних цілей, ефективне використання економічних ресурсів та розширення ринків збуту.

Отже, підбиваючи підсумки аналітичного дослідження фінансово-економічної підсистеми менеджменту ТОВ «Гульдманн-Україна» за 2021–2023 роки, можна зазначити наступне. Діяльність підприємства визначалась як галузевими, так і організаційно-управлінськими особливостями. На ефективність фінансово-економічної системи суттєво впливали зовнішні фактори, такі як пандемія COVID-19, обмеженість ринків збуту, валютні ризики, а також політична та безпекова нестабільність в Україні, спричинена російською агресією.

Водночас позитивний вплив мала ефективна система управління підприємством, раціональне формування виробничих запасів та організація

збутової діяльності. Ці фактори сприяли отриманню прибутку за аналізований період, що, своєю чергою, відобразилось у показниках результативності діяльності підприємства.

2.3. Аналіз антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт» та ймовірність банкрутства

У реальних умовах діяльності підприємства кризова ситуація становить загрозу його платоспроможності та роботи в умовах відсутності прибутковості. З фінансової точки зору кризовий стан проявляється у неспроможності забезпечувати необхідні фінансові ресурси для здійснення поточних виробничих процесів. У сучасному нестабільному економічному середовищі керівники повинні створювати ефективну систему управління кризою на підприємстві. Зокрема, розглянемо приклад системи управління кризовими ситуаціями на ТОВ «Львівагропродукт». Основна мета впровадження цієї системи полягає у забезпеченні стабільності функціонування та розвитку підприємства, враховуючи сучасну нестабільність економіки та складність умов безпеки.

Основними причинами кризового стану підприємств у більшості галузей економіки України є не лише зовнішні фактори, такі як скорочення платоспроможного попиту, руйнування налагоджених господарських зв'язків, втрата ринків закупівлі та збуту, підвищення цін на енергоносії, чи недосконалість правового регулювання господарської діяльності. Значну роль відіграє також невідповідність управлінських підходів сучасним вимогам ринку.

Кризові явища не виникають раптово, а формуються через власний механізм розвитку, який має такі ключові особливості:

– криза поширюється через кілька взаємопов'язаних ланцюгів (шляхів), які передають імпульс-каталізатор та формують кризові процеси у межах підприємства як економічної системи.

– ці ланцюги розвитку не існують ізольовано; між ними є зв'язки, через які кризові імпульси взаємно передаються та впливають один на одного.

– запуск кризових процесів провокується не лише зовнішніми факторами, але й внутрішніми недоліками господарської системи, зокрема низькою якістю управління.

– криза має кумулятивний характер: її прояви посилюються з часом, що призводить до прискорення її загострення.

Ризик виникнення кризового стану на підприємстві в економічному аспекті можна знизити завдяки систематичному моніторингу зовнішнього середовища. Для цього важливо використовувати комплекс маркетингових досліджень, стратегічний аналіз і контролінг. Ці інструменти дають змогу визначити взаємозв'язок і логічну послідовність економічних подій після появи певних сигналів, а також приймати рішення щодо посилення позитивних тенденцій або мінімізації потенційних ризиків.

Відомо, що сигнали про можливі зміни у стані підприємства часто пов'язані із зовнішніми факторами, такими як:

- показники попиту (його обсяг, стабільність, еластичність);
- стан ринкової кон'юнктури (сировина, матеріали, фінанси, трудові ресурси, засоби виробництва);
- конкурентне середовище;
- розвиток суміжних галузей;
- діяльність державних органів.

Окрім цього, слід враховувати й випадкові чинники, що можуть впливати на ситуацію.

Вибір методів внутрішньофірмового економічного аналізу дозволяє систематизувати результати спостережень за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це створює базу для прийняття

ефективних антикризових управлінських рішень. Такі рішення мають відповідати стратегічним програмам, які необхідно коригувати при зміні умов як всередині підприємства, так і поза ним.

Основні цілі антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт» представлені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Основні цілі антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт»

№ п/п	Цілі	Характеристика
1	Виробничі цілі	зниження витрат на виробництво та розширення асортименту продукції.
2	Організаційні цілі	оптимізація структури підприємства для забезпечення ефективної та злагодженої роботи всіх підрозділів
3	Кадрові цілі	підвищення мотивації персоналу та створення комфортних умов праці для покращення продуктивності
4	Фінансові цілі	забезпечення рентабельності, прибутковості та ліквідності підприємства в умовах високої конкуренції
5	Збутові цілі	зниження витрат на збут і розробка ефективної системи логістики для реалізації продукції
6	Маркетингові цілі	створення та впровадження маркетингової стратегії для просування продукції на ринку
7	Інноваційні цілі	застосування новітніх технологій у виробництві медичного та ортопедичного обладнання, зокрема розробка максимально ергономічних засобів для людей, які їх потребують

Джерело: розроблено автором

Для досягнення поставлених цілей фінансові менеджери ТОВ «Львівагропродукт» застосовують низку антикризових інструментів (рис. 2.3). Варто зауважити, що необхідними інструментами антикризового управління є кризовий менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, менеджмент банкрутства, реінжиніринг, бенчмаркінг [Гобела].



Рис.2.3. Антикризові інструменти ТОВ «Львівагропродукт»

Джерело: розроблено автором

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Львівагропродукт» за 2020–2022 роки свідчить про стійке фінансове становище та стабільний прибуток протягом зазначеного періоду.

Проаналізуємо можливість виникнення кризових явищ або ймовірність банкрутства у діяльності ТОВ «Львівагропродукт» із використанням загальноприйнятих методик, запропонованих іноземними фахівцями, такими як Альтман і Р. Таффлер.

Для оцінки ймовірності банкрутства використаємо п'ятифакторну модель Альтмана.

На основі фінансової звітності ТОВ «Львівагропродукт» розрахуємо Z-фактор Альтмана за відповідною формулою. Результати розрахунків за показниками Z-фактора Альтмана для ТОВ «Львівагропродукт».

X1 — показник співвідношення різниці між поточними активами та зобов'язаннями до загальної вартості активів: у 2021 році становив 0,853, у 2022 — 0,883, а в 2023 — 0,920, демонструючи позитивну динаміку.

X2 — відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів: у 2021 році цей показник дорівнював 0,864, зріс до 0,900 у 2022 році, а у 2023 році досяг 0,911.

X3 — співвідношення чистого прибутку до загальної вартості активів: знизився з 0,314 у 2021 році до 0,114 у 2022, але покращився у 2023 році до 0,166.

X4 — відношення ринкової вартості власного капіталу до балансової вартості загальних зобов'язань: у 2021 році показник був 31,37, у 2022 — 37,46, а у 2023 досяг 44,03, що свідчить про зростання фінансової стійкості.

X5 — співвідношення обсягу продажів до загальної вартості активів: у 2021 році становив 1,843, знизився до 1,698 у 2022 році, але у 2023 зріс до 1,912.

Підсумковий Z-фактор Альтмана:

- у 2021 році Z-фактор склав 23,95;
- у 2022 році — 26,87;
- у 2023 році — 31,26.

Ці результати свідчать про стабільне зниження ризиків банкрутства упродовж досліджуваного періоду.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Львівагропродукт» також використана модель Р. Таффлера. Ця модель ґрунтується на аналізі чотирьох ключових факторів:

X1 — співвідношення операційного прибутку до загальної вартості активів:

- у 2021 році становило 0,383,
- у 2022 році знизилося до 0,139,
- У 2023 році зросло до 0,203.

X2 — частка оборотних активів у загальній вартості активів:

- у 2021 році показник дорівнював 15,06,
- у 2022 році зріс до 30,08,
- у 2023 році залишився майже незмінним — 29,74.

X3 — співвідношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів:

- у 2021 році склало 0,034,
- у 2022 році зменшилося до 0,004,
- у 2023 році показник становив 0,012.

X4 — відношення чистого доходу від реалізації до загальної вартості активів:

- у 2021 році було 2,085,
- у 2022 році дещо знизилося до 2,043,
- у 2023 році зросло до 2,218.

Розрахунок Z-фактора за Таффлером:

- у 2021 році: $Z = 2,5$,
- у 2022 році: $Z = 4,3$,
- у 2023 році: $Z = 4,33$.

Аналіз отриманих значень Z-фактора за моделлю Р. Таффлера свідчить про поступове зниження ризиків банкрутства протягом 2021-2023 років. Значення показника у 2021-2023 роках перевищують критичну межу, що вказує на стабільний фінансовий стан підприємства.

Таким чином, результати розрахунків за моделями Альтмана та Таффлера свідчать, що ймовірність банкрутства ТОВ «Львівагропродукт» є низькою. В умовах сучасної економічної нестабільності керівництво компанії впроваджує систему антикризового управління, яка передбачає аналіз фінансового стану підприємства та проведення комплексної фінансової діагностики.

Висновки до другого розділу

ТОВ "Львівагропродукт" спеціалізується на виробництві харчових продуктів, які не належать до інших класифікаційних категорій.

Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та рівнями управління, спрямовану на досягнення короткострокових цілей. Негативні тенденції у збуті продукції пов'язані з пандемією COVID-19, обмеженістю ринків збуту, валютними ризиками, а також політичною та безпековою нестабільністю в Україні.

Аналіз можливості виникнення кризових явищ або банкрутства за моделлю Альтмана показав значення Z-фактору: у 2021 році — 23,95; у 2022 році — 26,87; у 2023 році — 31,26. Це вказує на дуже низьку ймовірність банкрутства. Розрахунок за чотирьохфакторною моделлю Р. Таффлера також підтвердив незначну загрозу кризових явищ. Ці результати свідчать про ефективне управління в ТОВ "Львівагропродукт", незважаючи на вплив несприятливих зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛЬВІАГРОПРОДУКТ»

3.1. Інструменти ризик-менеджменту як основа антикризового управління в ТОВ «Львіагропродукт»

Для ефективного антикризового управління в ТОВ «Львіагропродукт» важливо інтегрувати інструменти ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

Ризик-менеджмент є ключовим елементом фінансового менеджменту, що базується на систематичних і організованих заходах, спрямованих на зменшення невизначеності та небезпеки у діяльності підприємства. Головна мета ризик-менеджменту — досягнення стратегічних цілей підприємства, які передбачають максимізацію прибутку при оптимальному рівні ризику, прийнятному для підприємства.

Впровадження ризик-менеджменту в організаційну систему дозволяє забезпечити збалансованість між прибутковістю та витратами, інтегруючи управління ризиками в бізнес-процеси та соціально-економічну діяльність підприємства. Основна концепція управління ризиками полягає в ідентифікації можливих відхилень від запланованих результатів, управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, зменшення можливих втрат і підвищення якості прийняття рішень.

Система управління ризиками включає:

- визначення перспектив і можливостей для оптимізації діяльності;
- виявлення ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей;
- розробку заходів, спрямованих на уникнення або мінімізацію ймовірності негативних наслідків;
- створення механізмів для реагування на можливі кризові ситуації.

Застосування цих підходів дозволяє ТОВ «Львівагропродукт» ефективно управляти ризиками та покращувати стійкість до зовнішніх викликів.

Узагальнена система управління ризиками дає можливість сформувати управлінську модель, орієнтовану на запобігання потенційним проблемам. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків і повноважень між учасниками процесу ухвалення рішень. Для ефективного виконання функцій управління ризиками необхідно створити підсистему, яка гармонійно інтегрується в існуючу управлінську структуру підприємства, чітко узгоджуючи процес управління ризиками із загальною стратегією та типом стратегічного управління компанією.

Ключовим аспектом є залучення кваліфікованих працівників підприємства до управління ризиками. Це включає виконання таких завдань, як:

- планування та розробка заходів для реагування на ризики;
- моніторинг та контроль ризиків;
- аналіз і оцінка потенційних загроз.

Таким чином, основною метою залучення менеджерів підприємства до процесу управління економічними ризиками є підвищення якості управління організацією в цілому.

Варто зазначити, що ефективність виконання функцій управління ризиками значною мірою залежить від наявності та доступності для ризик-менеджерів якісних нормативно-методичних матеріалів.

Доцільно також створити окрему функціональну робочу групу, до складу якої увійдуть фахівці з різних напрямів: виробництва, маркетингу, управління персоналом, фінансів та експерти з управління ризиками.

Основні завдання цієї групи в рамках управління ризиками включають:

- співпрацю з керівництвом підприємства та його структурними підрозділами;

- визначення термінів реалізації заходів з контролю та управління ризиками;
- вибір методів аналізу ризиків, розробку стратегій реагування на ризикові ситуації та впровадження відповідних заходів;
- визначення часу початку виконання дій для реагування на ризики;
- моніторинг і контроль стану системи управління ризиками.

Остаточне рішення щодо реагування на ризикові ситуації приймає керівник підприємства. Для впровадження ефективної системи ризик-менеджменту необхідно чітко регламентувати всі процеси управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності компанії.

На основі проведеного аналізу нами було розроблено основні етапи системи управління ризиками для ТОВ «Львівагропродукт», які представлені на рисунку 3.1.

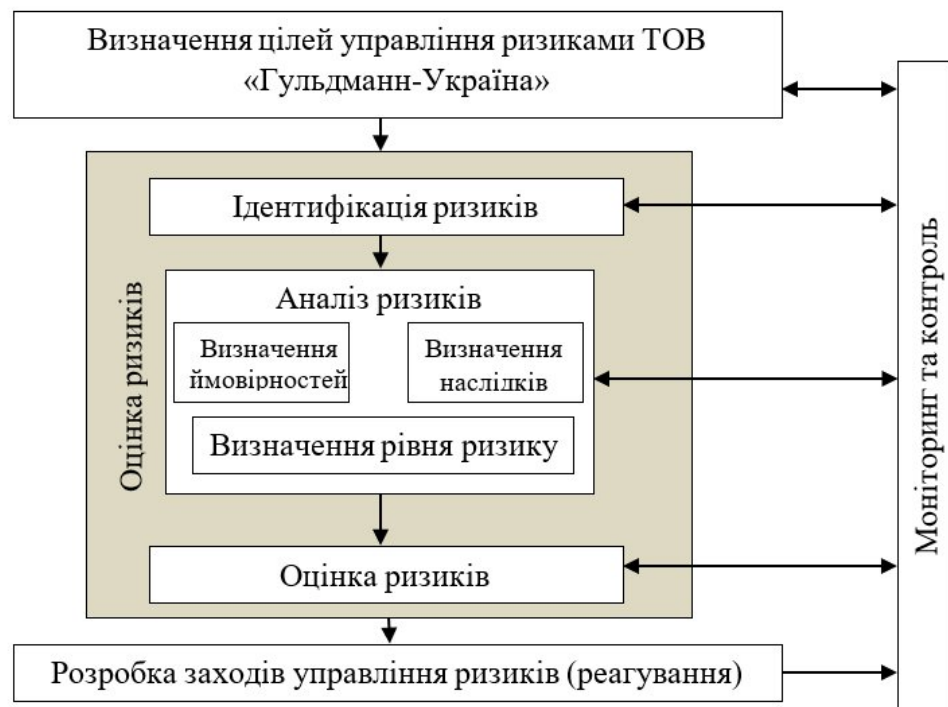


Рис.3.1. Етапи управління ризиками в системі ризик-менеджменту ТОВ «Львівагропродукт»

Джерело: розроблено автором

Управління ризиками базується на концепції цільового підходу. Встановлення цілей управління ризиками тісно пов'язане зі стратегією антикризового управління підприємством і його поточною діяльністю. "Дерево цілей" є структурованим набором цілей соціально-економічної системи, програми чи плану, організованих за ієрархічним принципом. У цій структурі виокремлюють генеральну мету, а також підцілі першого, другого та наступних рівнів [2].

Використання чіткої ієрархії, яка формується через розподіл загальної мети на підцілі, а останніх — на більш конкретні складові, дозволяє деталізувати завдання. Ці складові можна розглядати як підцілі нижчих рівнів, або починаючи з певного рівня — функції.

Для того, щоб донести цілі до кожного рівня управління та забезпечити їх комплексну оцінку, доцільно побудувати "дерево цілей" управління ризиками ТОВ «Львівагропродукт» (рис.3.2).

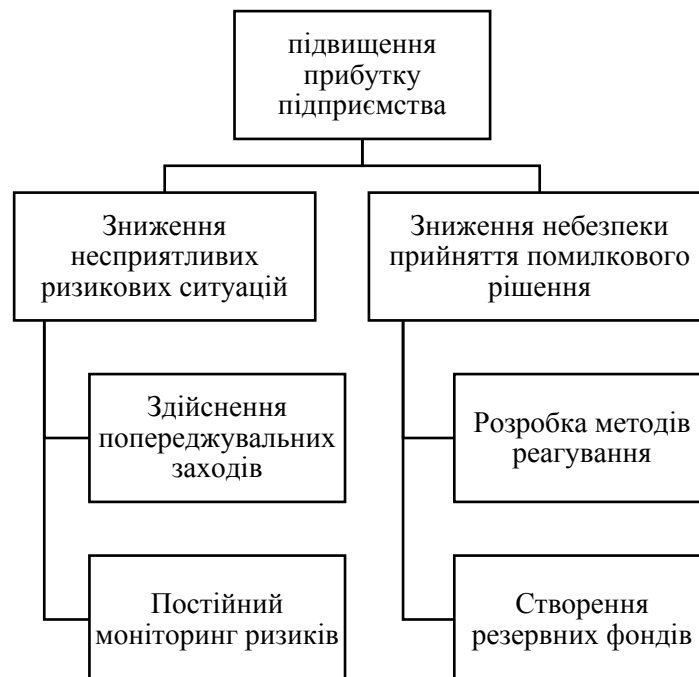


Рис. 3.2. Дерево цілей управління ризиками в ТОВ «Львівагропродукт»
Джерело: розроблено автором

Важливим етапом у системі ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків. Для цього може бути використаний метод експертних оцінок, який допомагає

визначити ключові ризики, що можуть впливати на діяльність підприємства. Цей підхід також передбачає оцінку потенційних втрат у відсотках від запланованого прибутку та ймовірності настання ризикових подій.

Поглиблений аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства дозволяє виявити ризики, характерні для ТОВ «Львівагропродукт», та впорядкувати їх у вигляді єдиної карти ризиків.

Наступним етапом у процесі ризик-менеджменту є розробка матричної моделі карти ризиків, яка дозволяє оцінити можливі втрати для підприємства. При складанні цієї матриці важливо враховувати бальну оцінку ймовірності виникнення ризикових ситуацій, яка може варіюватися від 1 до 5. Потім проводиться порівняння отриманих оцінок у межах матриці ризиків.

У таблиці 3.1 представлена матрична модель, яка демонструє величину можливих втрат та ймовірність настання ризикових подій для ТОВ «Львівагропродукт».

Таблиця 3.1

Матрична модель карти ризиків ТОВ «Львівагропродукт»

Вірогідність настання ситуації ризик, Р	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3(2)	6(1)	9(7)	12	15
	2(9)	4	6	8	10
	1	2(3,5,6)	3(4)	4(8)	5
	Величина втрат (відсоток від планового прибутку), І				

У розробленій матриці ризиків визначаються ймовірність виникнення та масштаб потенційних втрат для кожної ризикової ситуації. Кожній комбінації ймовірності та величини втрат надається бальна оцінка від 1 до 5. Перетин цих значень формує індекс R, який відображає рівень ризику та його вплив. Матричну модель можна умовно поділити на три зони. У зоні, позначеній білим кольором, знаходяться ризики з номерами 2, 3, 4, 5, 6, 8 і 9. Це ризики, які наразі не є критичними для підприємства, але потребують

постійного моніторингу та контролю, щоб запобігти їх ескалації в більш серйозні загрози та значні збитки.

Зона, позначена темним кольором, є критичною, і ці ризики потребують негайного реагування. Ризики, що потрапили в сірий сектор, повинні бути знижені до прийнятного рівня або передані на аутсорсинг (це ризики з номерами 1 та 7). Вони потребують розробки плану заходів для зменшення їх негативного впливу.

Після визначення та оцінки ризиків необхідно розробити конкретні заходи, спрямовані на мінімізацію впливу найбільш небезпечних ризиків, щоб привести їх до прийнятого рівня або повністю усунути. Заходи для управління найнебезпечнішими ризиками підприємства представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи впливу на небезпечні ризики ТОВ «Львівагропродукт»

№ п/п	Назва заходу	Зміст заходу
1	Заходи для зниження собівартості виробництва продукції	1. Зменшення втрат через брак шляхом впровадження заходів щодо його попередження та усунення, а також раціонального використання відходів виробництва та ремонтних робіт
		Скорочення витрат на обслуговування виробництва та управління.
		Запровадження режиму економії у всіх напрямках організаційно-господарської діяльності.
2	Заходи для покращення ефективності просування продукції	Стандартизація та вдосконалення процесів управління тендерами на підприємстві.
		Розробка програми лояльності для партнерів організації

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження системи ризик-менеджменту в ТОВ «Львівагропродукт» дає можливість оцінити ймовірність виникнення та розмір потенційних втрат унаслідок негативних ризикових ситуацій. Це також

дозволяє розробити комплексний план заходів для ефективного реагування, що значно покращує результативність діяльності підприємства.

Інтеграція інструментів ризик-менеджменту в операційну практику компанії сприяє, по-перше, підвищенню точності та обґрунтованості управлінських рішень шляхом впорядкування аналізу як внутрішнього функціонування організації, так і зовнішнього середовища бізнесу. Регулярні й методично підкріплені процедури аналізу ризиків у всіх аспектах економічної діяльності підприємства забезпечують більш об'єктивне розуміння поточного стану компанії.

По-друге, це розширює можливості розробки та впровадження антикризових заходів, підкріплених прогностичними оцінками результатів. Завдяки цьому підприємство отримує більш широкий спектр інструментів для запобігання ризикам і підвищення ефективності управлінських рішень.

3.2. Превентивний маркетинг як інструмент запобігання кризовим ситуаціям на ТОВ «Львівагропродукт»

Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки зазнає впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають його ефективність, прибутковість, платоспроможність та ліквідність. З-поміж зовнішніх факторів можна виділити економічну, політичну та безпекову ситуацію в країні, валютні коливання, інфляцію, корупцію в державних органах, рівень купівельної спроможності споживачів, а також спад виробництва, спричинений війною.

Внутрішні фактори пов'язані з недостатньою реалізацією інноваційної політики, помилками в маркетинговій стратегії та недостатньою реакцією менеджменту на ринкові запити. Вплив цих чинників може мати деструктивний характер, що потенційно призводить до загальної кризи в організації.

Уникнути таких наслідків можна шляхом своєчасного впровадження на ТОВ «Львіагропродукт» системи антикризового управління, яка спрямована на адаптацію традиційних методів менеджменту до інтегрованої моделі маркетингового антикризового управління. Ця система має запроваджуватися поступово, з оцінкою результатів кожного етапу.

У процесі аналізу було визначено основні причини кризових явищ на підприємстві та розроблено заходи для їх подолання, які наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Можливі причини кризових ситуацій ТОВ «Львіагропродукт» та заходи щодо їх подолання

№ п/п	Причини кризи	Заходи щодо їх подолання
1	Обмежена кількість господарських зв'язків для закупівлі сировини та матеріалів	розширення пошуку нових постачальників сировини
		укладання договорів на вигідних умовах
		підвищення якості використовуваної сировини
2	Зниження платоспроможного попиту, посилення конкуренції	впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001
		постійна розробка нових видів продукції та вдосконалення наявних.
3	Застаріле обладнання та технології	розробка цільової програми з модернізації технічного обладнання
		значні інвестиції в технічне переоснащення підприємства
4	Недостатність інвестицій для модернізації технологічного устаткування	формування інвестиційної політики, що ґрунтується на чіткій стратегії
		контроль за створенням інвестиційного портфеля та ефективністю використання залучених коштів

Джерело: розроблено автором

Варто зауважити, що методи, які багато підприємств застосовують для подолання кризи, є недостатніми. Наразі необхідно розробляти нові

стратегічні напрями. На початковому етапі використання спеціалізованих підходів та методів дослідження слід виконати такі дії:

- провести всебічний аналіз господарсько-фінансових показників підприємства, оцінюючи динаміку ключових параметрів, таких як обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, активи, капітал, рентабельність, ліквідність, оборотність та фінансова стійкість;
- здійснити оцінку розміру, структури та строків погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити причини виникнення та поглиблення кризових процесів на підприємстві;
- оцінити можливі наслідки подальшого розвитку кризи, включаючи потенційне загострення проблем та тривалість періоду неплатоспроможності;
- ідентифікувати внутрішні резерви підприємства, які можуть бути використані для мінімізації впливу кризи та її подолання.

Маркетингове забезпечення реалізується через подолання розбіжностей між зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями підприємства. За умови об'єктивної оцінки ринкового середовища та наукового аналізу, враховуючи специфіку розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, маркетинг може ефективно впливати на формування та задоволення потреб ринку. Цей процес розвивається динамічно, поєднуючи взаємозв'язки та взаємозалежності між об'єктивними і суб'єктивними, а також зовнішніми і внутрішніми факторами.

Процес маркетингу охоплює ключові елементи, які забезпечують досягнення цілей, зокрема пошук цільових ринків, проведення маркетингових досліджень, створення конкурентоспроможної продукції та вирішення інших комплексних завдань. Також він включає організацію зворотного зв'язку із споживачами для постійного вдосконалення продуктів та послуг.

Маркетинг як важливий елемент системи управління передбачає проведення аналітичних, стратегічних та організаційних заходів. Ці дії

базуються на інтегрованому підході, що охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики, сформовані на основі результатів детальних досліджень ринку та поведінки споживачів [42, с. 69].

Процес маркетингу та ключові етапи його реалізації можна описати наступним чином:

Крок 1. Маркетинговий аналіз.

Визначення цільових споживачів, яких компанія здатна ефективніше обслуговувати порівняно з конкурентами. Цей етап включає: оцінку та прогнозування попиту; сегментацію ринку; виявлення конкурентних переваг; вибір цільових сегментів; позиціонування продукції на ринку та аналіз позицій товарів-конкурентів.

Крок 2. Розробка маркетингової стратегії.

Створення довгострокового плану дій для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Крок 3. Формування маркетингового комплексу.

Розробка набору інструментів для впливу на цільовий ринок, які сприяють досягненню бажаних результатів.

Крок 4. Планування маркетингової діяльності.

Розробка планів для кожного напрямку бізнесу, продукту або бренду, які гармонійно інтегруються із загальною стратегією розвитку компанії.

Крок 5. Реалізація маркетингової діяльності.

Ефективність цього етапу залежить від таких чинників, як чіткість програми дій, організаційна структура, система прийняття рішень, мотивація працівників і корпоративна культура [18, с. 214].

Концепція превентивного маркетингу передбачає застосування спеціальних інструментів навіть у періоди стабільного розвитку та функціонування підприємства. Основна мета полягає не лише у залученні нових клієнтів, але й у збереженні існуючих, формуванні позитивного іміджу компанії, задоволенні потреб клієнтів та врахуванні їхньої поведінки.

Превентивний маркетинг має не просто адаптуватися до наявних потреб, але й активно створювати нові. Для цього необхідна ефективна система комунікацій, яка дозволяє не лише впливати на споживачів чи ринок у цілому, але й забезпечувати зворотний зв'язок. Ключову роль у цьому процесі відіграють інструменти зв'язків із громадськістю (PR).

На цьому етапі також важливо визначити відповідальну особу або команду, яка буде займатися розробкою та впровадженням антикризових заходів. Їхні повноваження повинні бути чітко окреслені, щоб ефективно реалізовувати антикризову програму.

Оскільки економічні процеси мають циклічний характер, а стабільність підприємства може бути хиткою, завчасна розробка антикризових планів є ключовим інструментом превентивного маркетингу та антикризового управління. Такі плани, створені в період стабільного функціонування підприємства, сприяють мінімізації негативного впливу можливих кризових явищ.

Висновки до третього розділу

Ризик-менеджмент є важливою складовою фінансового управління, основою якого є систематичні та організовані дії, спрямовані на зменшення загроз у нестабільних бізнес-умовах. Одним із ключових етапів цього процесу є ідентифікація ризиків. Для визначення потенційних ризиків на підприємстві можна застосовувати метод експертних оцінок, що включає оцінку можливих втрат (у відсотках від запланованого прибутку) та імовірність їхнього виникнення.

Матриця карти ризиків демонструє розмір можливих втрат (у відсотках від планового прибутку) та імовірність реалізації ризикових ситуацій. Вона поділяється на три умовні зони.

- біла зона: ризики, які не є критичними, але вимагають постійного контролю та моніторингу для запобігання їхньому посиленню.
- темна зона: критичні ризики, що потребують негайного реагування, оскільки становлять серйозну загрозу для підприємства.
- сіра зона: ризики, які необхідно знизити до прийнятного рівня або передати на аутсорсинг для мінімізації їхнього впливу.

Превентивний маркетинг передбачає впровадження спеціалізованих заходів і механізмів, навіть у періоди відносної стабільності розвитку підприємства, для забезпечення його довгострокової стійкості та адаптивності.

ВИСНОВКИ

Розглянуті у роботі теоретичні, методологічні та практичні аспекти антикризового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища дозволяють зробити такі висновки:

1. Антикризове управління – це системний процес, спрямований на забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства. Воно базується на застосуванні ефективних методів для виявлення, попередження кризових ситуацій та уникнення банкрутства.

Основною метою антикризового управління є підтримання стабільного становища підприємства та забезпечення його розвитку навіть за умов негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинно включати не тільки заходи, спрямовані на подолання та вихід із кризи, але й превентивні заходи, які запобігають виникненню кризових ситуацій. Успішність створення такої системи залежить від чіткого визначення ключових елементів: суб'єкта та об'єкта антикризового управління, мети та завдань системи, її основних принципів, функцій і процесів управління під час кризи, а також методології попередження та подолання кризових явищ. Важливими є також критерії для оцінки ефективності антикризових заходів та їх результатів.

3. Найбільш розповсюдженими методами прогнозування криз та банкрутства підприємств є західні моделі, такі як моделі Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Гольдера. Кожне підприємство повинно обирати найбільш підходящу модель в залежності від своїх стратегічних та тактичних цілей.

4. ТОВ "Львівагропродукт" займається виробництвом харчових продуктів, які не підпадають під інші категорії класифікації. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами та управлінськими рівнями, орієнтуючись на досягнення короткострокових цілей. Негативні тенденції в продажах продукції зумовлені

пандемією COVID-19, обмеженням ринків збуту, валютними коливаннями, а також політичною та безпековою нестабільністю в Україні.

5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Львівагропродукт» за період 2021-2023 років виявив позитивну динаміку покращення показників майнового стану, ліквідності та рентабельності. Однак показники ділової активності підприємства в цей період мали тенденцію до зниження. Водночас всі основні показники фінансової стійкості значно перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стабільність компанії протягом 2021-2023 років та наявність міцного фінансового становища.

6. Головною метою впровадження системи антикризового управління в ТОВ «Львівагропродукт» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності. Аналіз ймовірності банкрутства за моделями Альтмана та Таффлера показав, що протягом 2021-2023 років банкрутство компанії не було ймовірним, і рівень ризику банкрутства залишався дуже низьким.

7. Інноваційним підходом до антикризового управління ТОВ «Львіагропродукт» є пропозиції щодо використання інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством. Визначена потреба у створенні системи ризик-менеджменту для цього підприємства, основою якої є цілеспрямований пошук і організація роботи з метою зменшення ступеня ризику в умовах невизначеності на ринку. Представлено схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками в ТОВ «Львіагропродукт», а також визначено процеси управління ризиками, враховуючи специфіку і особливості підприємства. Також розроблено дерево цілей управління ризиками, яке поєднується зі стратегією антикризового управління і поточною діяльністю підприємства.

Метод експертних оцінок дозволив визначити основні ризики підприємства, оцінити можливі втрати від їх реалізації та ймовірність їх прояву. Це дозволило структурувати ці ризики в єдину матричну модель карти ризиків. Крім того, розроблено комплекс заходів, спрямованих на

реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики, з метою зниження їх негативного впливу до прийняттого рівня або повного запобігання виникненню ризикових ситуацій.

8.Маркетингове забезпечення антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт» полягає у вирішенні розбіжностей між зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями підприємства. Превентивний маркетинг має на меті не тільки реагувати на наявні потреби, але й активно створювати нові. Для цього необхідно мати ефективно налагоджену систему комунікацій, яка дозволяє впливати на споживачів або ринок в цілому та підтримувати зворотний зв'язок. Інструментом забезпечення такої комунікації є використання зв'язків з громадськістю (PR).

Отже, основною метою антикризового управління ТОВ «Львівагропродукт» є превентивне антикризове управління, яке базується на своєчасному виявленні кризових явищ та передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. - 2016. – № 1. – С. 161-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
2. Бланк І.О., Ситник, Г.В. Управління фінансами підприємств і об'єднань : навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2006. 183 с. – 8
3. Бова В.А. Оцінка рівня фінансового потенціалу підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції* (16 листопада 2016 р.). Київ: НТУУ «КПІ», 2016. С. 148-149.
4. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків. 2013. № 2/2(10). С. 18-22.
5. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
6. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. № 128. С.31-35.
7. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельн. ун-ту*. 2015. № 6. Т.3. С. 7-11.
8. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 82-84 – 16
9. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Економічні науки: «Молодий вчений»*. 2015. № 11 (26). Частина 2. С. 35-40.

10. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <http://surl.li/htdokb>
11. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>
12. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
13. Держреєстр підприємств. ТОВ "ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ". URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/30338070/-6>
14. Єпіфанова І.В. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. № 2. С. 265-269.
15. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
16. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С.107-114. -27
17. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С.107-114.
18. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Випуск № 62. С. 312-319.
19. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
20. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. – 2016. – №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с. -33
22. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2018. Вип. 33. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_33_17-34
23. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2018. Вип. 33. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_33_17
24. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств.* 2013. № 1(39). С. 102-105.
25. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 114-120.
26. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки.* 2016. №1. С. 235-239 – 41
27. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки.* 2016. №1. С. 235-239.
28. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71.
29. Сич О.А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 2. С. 333-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_80-43

30. Сич О.А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 333-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_80
31. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87-92.
32. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
33. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 362-367. - 47
34. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Випуск1. Том2. 111 с.
35. Хринюк О.С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. С. 1-9.
36. Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.
37. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 21-24. – 55
38. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємства. К.: КНЕУ, 2004. 235с. -57
39. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf. -59
40. Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.
41. Янковський О. Г. Критичний аналіз методів експрес-діагностики

фінансового стану промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 5. С. 125-129. – 61

42. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71-127.

43. Z-модель Альтмана. Економічний портал. URL: https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html