

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА



## **МАТЕРІАЛИ**

**XI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**17 – 18 ЖОВТНЯ 2023 р.**

**«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ**

**РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПОЧАТКУ XXI СТОЛІТТЯ»**

м. Одеса

**УДК 330.34:005.35(477"20")**

Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 663 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття. Були запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу та новітні управлінські технології в сучасних турбулентних умовах існування підприємств. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Козак К.Б. - д-р екон. наук, професор, директор ННІПЕіМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Агеева І.М. – к.е.н., доц., Басюркіна Н.Й. – д.е.н., проф., Баранюк Х.О. – к.е.н., доц., Лагодієнко В.В. – д.е.н., проф., Немченко В.В. – д.е.н., проф., Павлов О.І. – д.е.н., проф., Седікова І.О. – д.е.н., проф., Ніколюк О.В. – д.е.н., проф., Козак К.Б. – д.е.н., проф., Соловей А.О. – к.і.н., доц., Згадова Н.С. – к.е.н., доц., Маркова Т.Д. – к.е.н., доц., Волкова А.Ю. – ас., Мільчева В.В. - PhD, доц., Новикова В.С.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХОДАМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Корсікова Н.М., к.е.н., доцент

Решетченко А. В., здоб. СВО «Магістр»

Жестікова М.К., здоб. СВО «Магістр»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Поняття „криза” - одне з найбільш складних, має багато змістовних відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Воно охоплює різноманітні сторони в життєвому циклі підприємства – від просто перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства.

Криза є неминучим процесом в розвитку будь-якої системи, зокрема підприємства. Вона є однією з невід’ємних фаз життєвого циклу підприємства, яка завершується переходом підприємства в новий якісний стан, або його крахом. Підприємство, як складна структура у будь-який момент може перейти з квази-стабільного стану в нестабільне, із стійкого - в нестійке. Іншими словами із стану розвитку в стан руйнування, тобто банкрутства.

В структурі заходів антикризового менеджменту необхідно виділити декілька напрямів.

### 1. Проведення аналізу причин кризового стану (таблиця 1).

Таблиця 1. Аналіз причин кризового стану підприємства

Напрямок аналізу	Змістовна характеристика
Історичний аналіз	Передбачає вивчення <i>динаміки</i> зміни основних (найбільш значущих) показників діяльності по періодах. Саме такий аналіз дозволить встановити той момент, коли вперше почали себе проявляти негативні чинники
Структурний аналіз	Передбачає з'ясування тих незвичайних подій, які призвели до початку негативних змін у досліджуваних показниках. Для того, щоб максимально звузити поле пошуку впливунегативних явищ, слід розібратися в тому, які саме структурні елементи, що формують фінансові результати діяльності підприємства (операційна, інвестиційна чи фінансова діяльність) опинилися під негативною дією
Класифікація чинників	Передбачає визначення тих факторів, які і призвели до негативних кризових явищ у відповідній сфері діяльності підприємства: <ul style="list-style-type: none"><li>– зловживання з боку менеджерів або персоналу;</li><li>– зміна ринкових умов;</li><li>– тиск конкурентів;</li><li>– діяльність перевіряючих або контролюючих державних органів;</li><li>– введення нових законів або інших нормативних актів, включаючи міжнародні договори;</li><li>– зміни в політичній ситуації (перерозподіл влади);</li></ul>

	стихійні лиха тощо
--	--------------------

2. Формування аналітичної групи. Створення такої аналітичної групи, учасники якої повинні бути підпорядковані тільки безпосередньо власникам фірми, найдоцільніше проводити із залученням незалежних аудиторів, бізнес-консультантів та інших “профільних” фахівців. Така аналітична група повинна мати особливий статус і достатньо широкі повноваження, закріплені за нею наказом керівника або вирішенням засновників.

3. Використання методів і підходів в управлінні, які значно відрізняються від керівництва в нормальних умовах. Антикризове управління вимагає від менеджерів проведення незвичайних і нетрадиційних (а іноді навіть й неприйнятних) для нормального стану заходів. Основною відмінністю ефективних антикризових заходів є підвищений ризик операцій, які проводяться, який не допустимий за звичайних умов (таблиця 2).

**Таблиця 2. Характеристика заходів антикризового менеджменту**

Захід антикризового управління	Характеристика
“Ручне управління”	Даний процес, по суті, носить характер делегування повноважень, що означає максимальну концентрацію влади на підприємстві в руках реальних власників або їх уповноважених представників
Перегляд звітності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в більшості випадків виникає необхідність кардинального перегляду прийнятих форм внутрішньої звітності, її пріоритетних показників і методики їх розрахунку. Для цього, в першу чергу, слід розглядати показники руху фінансових потоків і рівень рентабельності. Тільки ці звітні показники здатні дати реальну оцінку діяльності того або іншого центру прибутковості й фірми в цілому;</li> <li>– звіти крупних підрозділів або територіально роз'єднаних структурних філій організації, які, як правило, мають достатньо високий рівень автономності, на період кризи повинні давати максимальну кількість оперативної інформації про всі істотні зміни в структурі балансових і фінансових показників;</li> <li>– в період кризи необхідно значно скоротити періоди надання внутрішньої звітності. Так, якщо у великих компаніях часто звіти про роботу внутрішніх підрозділів або філій (баланси, бюджети, відомості про проведену роботу, стан заборгованості тощо) подаються щомісячно або поквартально, то в умовах кризової ситуації періодичність такої звітності повинна бути зведена до декади або тижня, а при необхідності - до коротших часових відрізків</li> </ul>
Секвестр	Скорочення планових (бюджетних) витрат у фірми та її відособлених підрозділах на першому етапі вживання антикризових заходів не повинно носити тотального характеру. Безліч поточних витрат, як і раніше, залишаються життєво важливими, а їх скорочення в будь-якій ситуації може мати необоротні наслідки. Тому на першому етапі доцільніше

	<p>скорочувати (або заморожувати) витрати, пов'язані з розвитком довгострокових напрямів: науково-дослідні розробки, капітальне будівництво, перспективний аналіз кон'юнктури ринку й інші подібні вкладення, окупність яких перевищує один рік.</p> <p>При цьому, до обґрунтування причин кризового стану фірми не повинні проводитися масові звільнення або ротація кадрів. У цей період доцільно припинити тільки прийом на роботу нових фахівців.</p>
Корегування планів	<p>Стратегія, що мала своїм результатом фінансовий збиток, безумовно, повинна бути змінена. Наприклад, скорочення певних напрямів або видів діяльності викликає вивільнення раніше накопичених ресурсів. Розширення прибуткових напрямів і господарських операцій, навпаки, завжди пов'язане з необхідністю залучення додаткового капіталу. При виникненні різноспрямованих процесів найбільш важливо провести їх взаємну гармонізацію. При цьому ресурси повинні не скорочуватися, а перетворюватися або трансформуватися в залежності від інвестиційних пріоритетів</p>
Метод “шокової терапії”	<p>Більшістю фінансових планів крупних компаній є так звані “гнучкі бюджети”, які передбачають залежність рівня витрат від рівня доходів в процентному відношенні. В умовах кризового стану найбільш важливо скоротити одні витрати і збільшити інші, які дозволяють отримати “швидкий” прибуток. Найчастіше така ставка робиться на маркетингових витрати (агресивна реклама, нетрадиційні методи продажів, перехід на інші ринки збуту тощо). Іноді успіх компаніям в умовах загальної кризи приносить не скорочення, а збільшення витрат на оплату праці окремим категоріям працівників</p>
“Ва-банк”	<p>Додаткові витрати у вибраних пріоритетних напрямках іноді не можуть бути профінансовані в повному обсязі тільки за рахунок внутрішньої економії. У зв'язку з цим виникає необхідність залучення додаткових засобів зовні. Можливість залучення кредитних ресурсів повинна бути використана в кризовій ситуації повною мірою. Але проблемою даного “екстремального” методу є наявність об'єктивних труднощів в залученні кредиту, оскільки фінансова криза підприємства часто означає його фактичне банкрутство. Тому отримати позику під прийнятні відсотки достатньо проблематично.</p>

Обираючи ті чи інші антикризові заходи керівництво повинно керуватися наступними принципами:

- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- терміновість реагування на кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;

– повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. Підприємство повинне розраховувати насамперед на внутрішні фінансові можливості.

### **Література**

1. Корсікова Н.М., Захарченко В.І., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки. Навчальний посібник, Київ: ЦУЛ, 2011. 456с.

2. Савенко І.І., Корсікова Н.М.. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. Економіка *харчової промисловості*, 2020, Том 12. Випуск 4. С. 56-64.

120.	<b>Асауленко Н.В.</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ - ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	418
121.	<b>Богач В.М.</b> СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	421
122.	<b>Дьяченко Ю.В., Кисса А.Б.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА.....	426
123.	<b>Дьяченко Ю.В., Соколова А.Г.</b> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	436
124.	<b>Дьяченко Ю.В., Чуприна А.В., Качуровський О.Є.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	432
125.	<b>Лавров В.Д., Дроздова В.А.</b> РИЗИКИ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗЕРНА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ СТРАХУВАННЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ.....	435
126.	<b>Дьяченко Ю.В., Дурбалова Н.І., Лавров В.Д.</b> ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА БОЙОВИХ ДІЙ НА РИНОК СТРАХУВАННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ГАРАНТІЙ УКРАЇНИ.....	438
127.	<b>Kisiielis-Shvydka Y., Kozak K.</b> SCRUM TEAMS AS A TOOL FOR FLEXIBLE MANAGEMENT STYLE IN ORGANIZATION.....	441
128.	<b>Козак К.Б.</b> ПОРІВНЯННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ВИНАГОРОД.....	443
129.	<b>Коренман Є.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ.....	446
130.	<b>Корсікова Н.М., Левчук Ю.С.</b> ФІНАНСОВА СТАБІЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ....	449
131.	<b>Корсікова Н.М., Решетченко А.В., Жестікова М.К.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХОДАМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	452
132.	<b>Ніколюк О.В., Бурлаков В.С.</b> ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	456
133.	<b>Козак К.Б., Новак-Кривчук Ю.Р.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ І ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	460