

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему: «Забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами  
антикризового менеджменту»

**ШИФР КРМ. МЛ.1.964-03.3.10**

Здобувачка Анна РЕШЕТЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент Наталя КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту  
Рішення кафедри від 11.12 2023 р., протокол № 6  
Завідувач кафедри  
менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**здобувачки вищої освіти**

**Анні РЕШЕТЧЕНКО**

1. Тема роботи «Забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту» затверджена наказом по академії від 23.12.22 р. № 964-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12. 2023 р.
3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, всесвітня мережа Internet.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи: Вступ. Розділ 1. Концептуальні засади сталого розвитку підприємства в кризових умовах. Розділ 2. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємств хлібопекарської галузі в умовах системної кризи. Розділ 3. Побудова системи антикризового управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу. Використання методів і засобів раннього виявлення тенденцій дисбалансу в системі управління підприємством. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 15, рисунків – 7.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	ст.викл. Левчук Ю.С..		

6. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 14.10.23	Виконано
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	Виконано
3	Розділ 1	19.10 – 26.10.23	Виконано
4	Розділ 2	27.10 – 08.11.23	Виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	Виконано
6	Вступ	22.11 – 23.11.23	Виконано
7	Висновки	24.11 – 25.11.23	Виконано
8	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	Виконано
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	Виконано
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	Виконано
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	Виконано
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	Виконано
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	Виконано
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	Виконано
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	Виконано
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	Виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	Виконано

Студент-дипломник \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анна РЕШЕТЧЕНКО

підпис

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто систему забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту.

У **першому розділі** розглянуто сутність, принципи та напрями забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах системної кризи; визначено основні види а фактори розвитку кризи на підприємстві; розглянуто структуру та механізм застосування сучасних інструментів антикризового менеджменту.

У **другому розділі** проведено загальну характеристику стану та потенціалу хлібопекарської галузі в Україні, проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства галузі та оцінено рівень загрози банкрутства на ньому.

У **третьому розділі** викладені пропозиції щодо розробки системи організаційних змін в контексті антикризового механізму; обґрунтовано, використання методів і засобів раннього виявлення тенденцій дисбалансу в системі управління підприємством та прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Ключові слова:** менеджмент, антикризове управління, криза, ринок хлібобулочних виробів, організаційні зміни.

## SUMMARY

The master's thesis explores the system of ensuring the efficiency of enterprise activities through crisis management measures.

**The first chapter** systematizes the essence, principles, and directions of ensuring sustainable development of the enterprise in conditions of systemic crisis. It identifies the main types and factors of crisis development in the enterprise and examines the structure and mechanism of applying modern crisis management tools.

**The second chapter** provides a general overview of the state and potential of the bakery industry in Ukraine. It analyzes key indicators of the production and economic activities of enterprises in the industry and assesses the level of bankruptcy threats.

**In the third chapter**, proposals for developing a system of organizational changes within the context of the crisis mechanism are presented. The utilization of methods and tools for early detection of trends in imbalance within the enterprise management system is justified, along with a predictive assessment of the effectiveness of the proposed measures.

**Key words:** management, crisis management, crisis, bakery products market, organizational changes

<b>ЗМІСТ</b>		<b>стор.</b>
<b>ВСТУП</b>		6
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b>		10
1.1. Сталій розвиток підприємства як критерій ефективного менеджменту		10
1.2. Криза підприємства: зміст, фактори та етапи розвитку на підприємстві		13
1.3. Практика застосування сучасних інструментів антикризового менеджменту		28
Висновки до розділу 1		43
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ</b>		45
2.1. Загальна характеристика стану та потенціалу сучасного ринку хлібопекарської галузі в Україні		45
2.2. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод 4»		54
2.3. Оцінка рівня загрози банкрутства підприємства		66
Висновки до розділу 2		69
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ</b>		71
3.1. Побудова системи антикризового управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу		71
3.2. Використання методів і засобів раннього виявлення тенденцій дисбалансу в системі управління підприємством		79
3.3. Оцінка ефективності використання факторингу, клірингу та надання знижок як інструментів антикризового управління		83
Висновки до розділу 3		91
<b>ВИСНОВКИ</b>		94
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		97

## ВСТУП

Нестабільність та кризовий стан сучасної економіки негативно впливає на всі сфери суспільного та економічного життя країни.

Однією з пріоритетних галузей промисловості є харчова, тому що саме ця галузь задовольняє продовольчі потреби населення, які є першочерговими. Підприємства харчової промисловості знаходяться в занедбаному стані, а фінансова криза загострила складне становище.

Важливою складовою харчової промисловості у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни є виробництво плодоовочевої консервної продукції. Однак темпи розвитку плодоовочевого консервного виробництва в Україні є незадовільними. Адже за відсутності належного (якщо точніше - мінімального) рівня інвестицій в дану галузь та будь-якої суттєвої допомоги з боку держави, плодоовочева галузь поступово втрачає свої позиції в структурі економіки України. Якщо на регіональному рівні чітко просліджується верховенство господарських утворень певних областей, то на глобальному рівні плодоовочева галузь України програє через брак необхідних структурних, організаційних та зовнішньоекономічних перетворень.

Саме тому, антикризове управління актуалізує функціональні аспекти виявлення та подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємств галузі, та радикалізації заходів, які відновлюють їх платоспроможність.

**Актуальність теми** дослідження визначається необхідністю розробки підходів і механізмів антикризового управління для підприємств, головна мета яких не ліквідація виробництва, а вихід з неплатоспроможного стану й попередження банкрутства у майбутньому.

**Метою роботи** є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризової складової управління на підприємствах консервної галузі та забезпечення ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішенні наступні **завдання:**

- досліджено сутність кризових явищ та антикризового управління на підприємствах;
- визначені види підприємницьких ризиків на підприємствах харчової промисловості України, та зокрема у консервній галузі;
- проведено аналіз діяльності роботи підприємства хлібопекарної галузі ТОВ «Одеський хлібхавод № 4» та діагностовано рівень загрози його банкрутства;
- обґрунтовано структуру інструментів антикризового управління на підприємствах хлібопекарної галузі з метою їх фінансового оздоровлення та підвищення рівня конкурентоздатності у довгостроковій перспективі;
- визначено прогноз щодо фінансово-оздоровчого та економічного ефекту від запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є система антикризового управління на підприємстві в умовах перманентної нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження сучасних інструментів антикризового управління на підприємствах хлібопекарної галузі в Україні».

Для досягнення поставленої мети у роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження загальних понять антикризового управління підприємством, теоретичних засад діагностики; емпіричні – для визначення поняття «антикризове управління»; системного і комплексного підходу – для обґрунтування теоретичних та методологічних підходів до проведення економічного дослідження стану підприємства; статистичного аналізу – для розробки методичного підходу до діагностики кризи підприємств; статистичні та графічні – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємств харчової промисловості України.

Інформаційно-фактологічну базу дослідження склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені автором первинні матеріали діяльності ТОВ «Одеський хлібхавод

№ 4», офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, звітні та статистичні матеріали консервних підприємств Одеського регіону, результати власних наукових досліджень.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження питань кризових явищ, етапів їх формування на підприємствах та регулювання цих явищ на організаційно-правових засадах, визначено поняття «антикризове управління» та розглянуті інструменти та технологія антикризового управління.

У другому розділі проаналізовані основні показники діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібхавод № 4» та визначено рівень загрози банкрутства даного підприємства.

У третьому розділі запропонований комплекс програмно-цільових заходів виведення підприємства хлібопекарної галузі України з кризового стану.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо розробки системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах.

*Набули подальшого розвитку:*

– класифікація криз, що впливають на діяльність сучасного підприємства та процес управління ними, що є визначальним в умовах нестабільної і важкопрогнозованої макроекономічної та політичної ситуації;

– методика вибору оптимального варіанту системи організаційних змін в контексті антикризового механізму, яка, на відміну від існуючих, ураховує вагомість внутрішніх факторів функціонування підприємства.

*Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.* Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI

століття» (м. Одеса, ОНТУ, 17-18 жовтня 2023 р.) Корсікова Н.М., Решетченко А.В., Жестікова М.К. Забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту (Збірка тез С. 452-456).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Обсяг роботи складає 102 сторінок, 15 таблиці, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 72 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

#### 1.1. Сталій розвиток підприємства як критерій ефективного менеджменту

Під «сталим розвитком» підприємства розуміють його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства.

Серед ознак сталого розвитку підприємства, як правило виділяють:

- фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості, збільшення ринкової частки;
- здатність протидіяти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії;
- соціальна захищеність персоналу, створення сприятливих умов для праці, компетентність персоналу;
- реалізація соціальних проєктів, підтримка сталих зв'язків зусіма стейкхолдерами підприємства, позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством тощо.

Сьогодні концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною конкурентної стратегії для підприємств у будь-якій сфері та секторі економіки на якій ґрунтується розуміння напрямів удосконалення діючих систем управління.

Серед ключових принципів управління сталим розвитком підприємств можна виділити наступні: цілісність, гласність, динамічність, науковість, наступність, гнучкість, збереження і зміна системи, компетентність, креативність, конкретність, ефективність, оптимальність, системність (рис. 1.1).

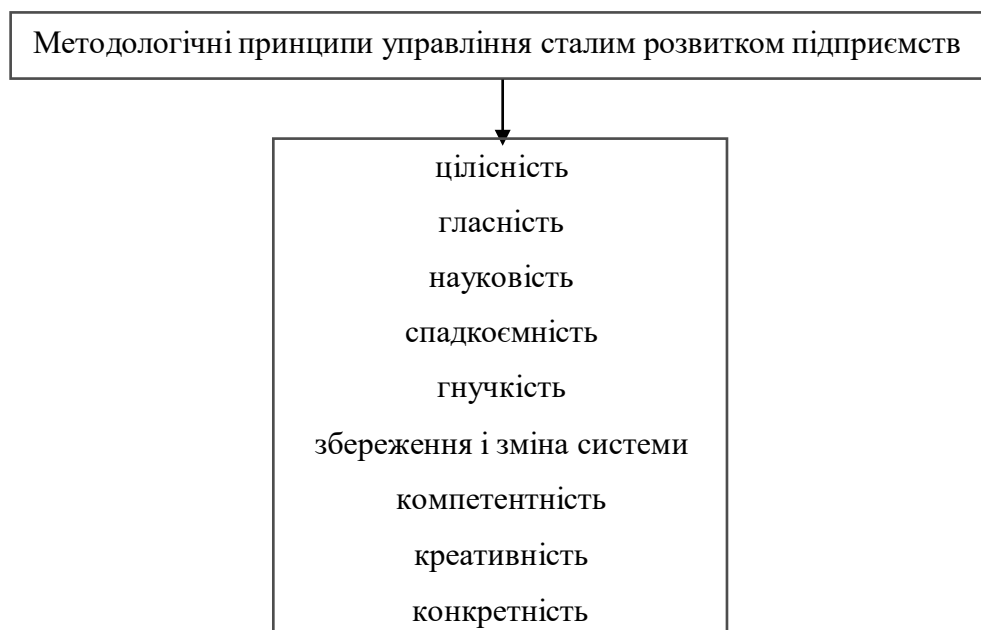


Рис. 1.1. Ключові методологічні принципи управління сталим розвитком підприємств. Джерело: [21]

**Цілісність.** Принцип передбачає, що результат діяльності підприємств в цілому відрізняється від результату, який може бути проведений їх окремими підрозділами, тобто в ній проявляється синергетичний ефект.

**Гласність.** Ефективність діяльності підприємств залежить від керівників, органів влади, персоналу та інвесторів, тому необхідно залучати до прийняття рішень максимально зацікавлених осіб за допомогою інформаційних потоків.

**Науковість.** Керівникам підприємств необхідно спиратися на сучасні досягнення теорії управління і знання специфічних закономірностей розвитку соціально-економічних систем.

**Спадкоємність.** Керівникам на новому етапі розвитку компанії необхідно використовувати як встановлені прийоми і методи роботи, так і застосовувати новації, що виникають із специфіки завдань відповідного циклу розвитку.

**Гнучкість.** Здійснення постійного моніторингу та наявність різноманітних методів управління дозволяють співвідносити довгострокові цілі і конкретні ситуації і швидко змінювати схему розвитку промислових підприємств.

Збереження та зміна системи. До етапу діагностики потреби в змінах управлінські рішення не повинні порушувати режим функціонування підприємств. Залежно від чинників і умов розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, сталий розвиток передбачає зміну якісних і кількісних параметрів функціонування підприємств.

Компетентність. При розробці і реалізації програми сталого розвитку ключові рішення необхідно приймати за участю фахівців з конкретних проблем.

Креативність. Управління сталим розвитком підприємств вимагає постійно творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів. У різних управлінських ситуаціях менеджерам можуть допомогти унікальні, винайдені ними методи і прийоми.

Конкретність. Оцінка ефективності управління сталим розвитком підприємств здійснюється на основі встановлення відповідності діяльності підприємства умовам і факторам зовнішнього середовища.

Ефективність. Ефективність змін можливо оцінити на основі критеріїв та індикаторів розвитку.

Оптимальність. Специфікою принципу оптимальності щодо завдань сталого розвитку є орієнтація керівника і персоналу на довгострокові цілі.

Системність. Принцип передбачає розгляд підприємств як системи, що складається з відокремлених і одночасно взаємопов'язаних елементів і процесів. На думку класиків теорії менеджменту, «системність - це спрямованість діяльності частин системи на забезпечення загальної функції. Вона ж є основною умовою появи і існування будь-якої системи, в тому числі і організації» [21]. Врахування цього принципу важливе, тому що менеджери можуть стикатися з ситуаціями, коли вплив на одні елементи компанії призводить до непередбаченої реакції з боку інших.

Зазначені принципи мають міждисциплінарний характер, тому дозволяють використовувати досягнення таких наук, як філософія, кібернетика, логіка, синергетика в проблемному полі економічних досліджень. Вони є основою для розробки методик управління сталим розвитком підприємств.

Саме ґрунтуючись на зазначених принципах, можлива побудова ефективного механізму управління сталим розвитком підприємства. Отже, головним завданням управління сталим розвитком підприємства є створення ефективного механізму антикризового управління, як інструменту забезпечення умов для сталого розвитку підприємства в складних умовах, які склалися в сучасній економіці.

## 1.2. Криза підприємства: зміст, фактори та етапи розвитку на підприємстві

З теоретичної точки зору існує безліч різних точок зору про поняття кризи, що розкривають деякі її сторони. Актуальність дослідження даного поняття пов'язана з тим, що воно здатне охарактеризувати всі взаємозв'язки і ознаки, властиві кризі, і сформулювати про неї єдине уявлення. Для кращого розуміння поняття кризи необхідно розглянути її еволюцію. У перекладі з грецької мови «crisis» означає результат, рішення, поворотний пункт [1]. Саме ж поняття криза - багатозначно, що знайшло широке застосування в різних галузях наукових знань. Основні еволюційні етапи даного поняття представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Еволюція поняття «криза»

Період	Визначення	Область застосування	Характеристика
до XVII ст.	Переломний момент в періоді хвороби	Медицина	Переломний момент перебігу хвороби, що супроводжується зникненням всієї її симптоматики
XVII - XIX ст.	Напруженість ситуації, що вимагає пошук негайного вирішення	Суспільствознавство	Відображає негативний характер (військові, політичні конфліктні ситуації, ін.)
к. XIX – пер. пол. XX ст.	Одна з фаз відтворювального циклу (криза, депресія, поживлення, підйом)	Макроекономіка	Володіє подвійним значенням: - негативний характер (зниження рівня життя населення); - конструктивна фаза циклу

Продовження таблиці 1.1

др. пол. XX ст.	Економічна криза	Макроекономіка	Фаза відтворювального циклу
	Криза в системі	Теорія систем	Зміна організаційних форм комплексу
	Криза компанії	Мікроекономіка	Ситуація конфліктного характеру, наявність гострого дефіциту коштів, процес, що веде до банкрутства

Джерело: складено автором на основі [2]

В період XVII - XIX ст. криза набуває статусу суспільного поняття, відображаючи різні конфліктні процеси, що протікають в суспільстві (війни, міждержавні конфлікти, політична напруженість в країні, ін.). В даний період часу країни постійно між собою конфліктували. Внутрішня напруженість в країні, що супроводжується народними хвилюваннями (повстаннями), міждержавними конфліктами, а також війнами, вела до руйнування суспільства. Люди не могли нормально жити і займатися своїм господарством. Це призводило до гальмування розвитку народного господарства, суспільства, так як постійно ресурси направлялися на обороноздатність для захисту від зовнішніх загроз, зміцнення влади і підтримки порядку зсередини.

В кінці XIX - в першій половині XX ст. криза відображає певну суспільну фазу - рівень життя населення, тобто фінансове благополуччя, набуваючи тим самим економічний зміст. Друга половина XX ст. повністю закріпила поняття «криза» в економіці, класифікувавши його на макрорівні, тобто криза на рівні економіки країни, на системну кризу, тобто криза, що відображає негативні зміни в організації функціонування системи і на кризу мікрорівня, тобто криза економічного суб'єкта (компанії).

В сучасній економіці криза повністю увібрала в себе економічний зміст, до складу якого входять політична, правова і соціальна складові. Політична складова відображає, як правило, лад в державі і його положення на світовій арені, співпраця з іншими державами в галузі науки, економіки, сфери озброєння, освіти, медицини, ін. Правова складова визначається чинним законодавством

відносно фізичних осіб в освіті, медицині, трудовій діяльності, системи оподаткування і підприємців і юридичних осіб в програмах розвитку і підтримки бізнесу, оподаткування, ін. Соціальна складова визначається політикою держави для забезпечення гідного рівня життя населення.

Більшість дослідників розглядають кризу як узагальнене явище, не виділяючи окремі складові та чинники. Так Р. Акофф визначає кризу як зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [4]. С.А. Бурій представляє кризу як перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [20]. Л.О. Лігоненко також розглядає кризу з точки зору її наслідків, а саме як значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [41]. А.Д. Чернявський акцентує увагу на тому, що криза це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [63].

На нашу думку, в сучасних умовах не є актуальним розуміння кризи, як явища непередбачуваного (Л. Бартон [71]), незвичайного, а, відповідно, такого, що змушує діяти в умовах відсутності готових рішень (П. Лагадек) [72]). Відповідно, пошук шляхів та інструментів протидії негативним наслідкам кризи повинно стати частиною поточної діяльності менеджменту компанії.

У визначеннях кризи різних авторів часто наголос робиться суто на фінансових складових та ознаках кризи (І.А. Бланк [17], О.Д. Василик [21]), а, отже, технології антикризового регулювання пов'язуються саме з цими процесами. Вважаємо, що сьогодення вимагає посилення уваги до ролі і місця соціальної складової у формуванні та розвитку кризи. З цієї точки зору влучним є визначення кризи В.О. Василенко, як об'єктивного явища в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини [22].

Суперечності саме в соціальній складовій діяльності суб'єктів господарювання будь-якого рівня посилюються, що, в свою чергу, потребує

застосування нових технологічних рішень в системі управління персоналом – технологій кадрового менеджменту.

Сьогодні організаціям доводиться працювати в умовах безперервних змін та зростаючої взаємозалежності, що і обумовлює перманентність кризових явищ в різних аспектах життя суспільства, в тому числі – в господарській діяльності. Для позначення того, що відбувається зараз у світі, в кінці XX століття американські військові ввели в ужиток аббревіатуру VUCA, де кожна з букв охоплює цілий спектр наростаючих явищ у сучасному світі: *Volatility* - мінливість, нестійкість; *Uncertainty* - невизначеність; *Complexity* - складність; *Ambiguity* - неясність, двозначність. Саме ці фактори обумовлюють фактично перманентний характер кризових явищ для суб'єктів господарювання.

Для ефективної взаємодії з VUCA-середовищем була розроблена відповідна концепція відповідь – VUCA Prime. Її автор Боб Йохансен говорить про те, що ефективних лідерів цього світу відрізняють [73]:

*Values* – цінності - вміння враховувати різні ракурси і точки зору учасників спільної праці. Цінності організації повинні формуватися на основі чітко визначеної місії організації та її стратегічних орієнтирів. В свою чергу, організаційні цінності повинні втілюватися у всі аспекти діяльності організації та віддзеркалюватися в її іміджі, згуртованості персоналу, заявлених конкурентних перевагах тощо;

*Understanding* - розуміння бізнесу, співробітників, споживачів щодо основних соціо-біологічно обумовлених мотиваторів/демотиваторів, які керують людською поведінкою. У період турбулентності особливо важливо, щоб лідери розбиралися в фізіологічній основі мотивації і враховували особливості поведінки людей в ситуаціях великих навантажень та стресів;

*Confidence & Coaching* - впевненість, коучингова підтримка. Джерелом впевненості як керівника, так і співробітників є як професійна компетентність, так і специфічні навички, в тому числі й вміння управляти емоціями. Лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями;

*Agility* - жвавість і гнучкість. Agile-підхід будується на принципах партнерства, цінності особистого і професійного спілкування, взаємної поваги і відповідальності всіх сторін, де кожний несе відповідальність не тільки за свої результати, а й за результати всієї команди. Ефективними інструментами досягнення цілі є якісний зворотній зв'язок і гнучкість мислення. Результатом стає швидкість і легкість пошуку нових креативних рішень, здатність бачити ситуацію в розвитку. Agile-методи, які прийшли зі сфери розробки інформаційних продуктів, спираються на безпосереднє спілкування віч-на-віч. Такий підхід повертає цінність людського і професійного спілкування, дає відчуття того, що людина впливає на те, що відбувається з нею і навколо неї, підвищує відчуття визначеності і послідовності взаємодії людей і організації [36].

На початку 2000-х років ситуація ще більше загострилася, світ переходить у стадію, яка отримала умовну назву BANI [62]: Brittle (крихкість); Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність); Incomprehensible (незбагненність).

Ключова зміна в системі менеджменту в таких умовах пов'язана з тим, що кадри стають важливіше бізнес-процесів, а, отже посилення уваги до персоналу, стає ключовою вимогою для будь-якої організації. На підставі наданого аналізу можна дати наступне визначення: криза - це ситуація, що склалася, в якій більшість взаємодіючих суб'єктів з досліджуваним об'єктом, вважають велике відхилення від його норми, що несе загрози їх звичної життєдіяльності, але здатні істотно і оперативно поліпшити очікуваний її стан.

В загальному вигляді всі чинники, які сприяють розвитку кризи на підприємстві умовно можна поділити на дві групи:

#### I. Зовнішні чинники:

##### 1. Соціально-економічні чинники загального розвитку країни:

- зростання інфляції;
- нестабільність податкової системи;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зниження рівня реальних доходів населення;
- зростання безробіття.

## 2. Ринкові чинники:

- зниження ємкості внутрішнього ринку;
- посилення монополізму на ринку;
- нестабільність валютного ринку;
- зростання пропозиції товарів-субститутів.

## 3. Інші зовнішні чинники:

- політична нестабільність;
- стихійні лиха;
- погіршення криміногенної ситуації тощо.

## II. Внутрішні чинники:

### 1. Управлінські:

- високий рівень комерційного ризику;
- недостатнє знання кон'юнктури ринку;
- неефективний фінансовий менеджмент;
- погане управління витратами виробництва;
- відсутність гнучкості в управлінні;
- недостатньо якісна система бухгалтерського обліку і звітності.

### 2. Виробничі:

- незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу;
- застарілі і зношені основні фонди;
- низька продуктивність праці;
- високі енерговитрати;

### 3. Ринкові:

- низька конкурентоспроможність продукції;
- залежність від обмеженого круга постачальників і покупців.

За структурою відносин в народногосподарській системі, за проблематикою розвитку встановлені наступні види криз: економічні, психологічні, організаційні, соціальні, технологічні. Економічні кризи викликані різкими суперечностями в економіці країни або окремого господарюючого суб'єкта. До них відносяться кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи

неплатежів, конкурентних переваг, банкрутства тощо. Серед економічних криз окрему увагу приділяють фінансовій кризі. Соціальні кризи виникають при розвитку суперечностей в різних соціальних групах. Часто соціальні кризи є продовженням криз економічних, але іноді виникають і окремо. Політична криза – суперечності в політичному устрої суспільства, криза влади, криза суперечностей на користь різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством.

Організаційні кризи виникають внаслідок суперечностей в процесах розподілу праці, інтеграції, розподілу функцій, обов'язків та відповідальності, проектуванні організаційної структури тощо. Організаційна криза виявляється загостренням суперечностей в процесі організації виробництва і управління, наприклад у вигляді зайвої бюрократизації. Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини, наприклад стрес, відчуття невпевненості, незадоволеності роботою, страху, правової незахищеності. Технологічна криза – це криза нових технологічних ідей в умовах наявності потреби в нових технологіях. Звичайно всі вищеперелічені чинники можуть лежати в основі кризи підприємства, але більший вплив на стан підприємства справляють управлінські чинники. Саме неефективність управління слід віднести до найбільш характерної для сучасних підприємств проблеми, що перешкоджає їх ефективному функціонуванню в умовах ринкових відносин, що склалися.

Ця проблема обумовлена наступними чинниками:

- відсутністю стратегії в діяльності підприємства і орієнтацією на короткострокові результати в збиток середньостроковим і довгостроковим;
- низька кваліфікація і недосвідченість менеджерів;
- низький рівень відповідальності керівників підприємства перед власниками за наслідки ухвалюваних рішень, за збереження і ефективне використання майна підприємства, а також за фінансово-господарські результати його діяльності.

Отже, кризи можна поділити на групи за ознакою вірогідності їх розгортання: кризи з високим ступенем вірогідності розгортання; кризи,

розгортання яких може бути призупинено; кризи з низьким ступенем вірогідності розгортання. До криз з високим ступенем вірогідності розгортання відносять такі види криз: циклічні, так і випадкові кризи; моно аспектні кризи; кризи внутрішнього походження; соціальна криза. Під моноаспектною розуміють кризу, яка вражає лише одну сторону, характеристику, аспект об'єкту або процесу. Відповідно, поліаспектна криза вражає декілька аспектів, а комплексна охоплює всі сторони об'єкту або процесу. Внутрішня криза породжена внутрішніми чинниками, зовнішня породжена взаємовідносинами з оточуючим середовищем, змішана – як зовнішніми, так і внутрішніми характеристиками. Будь-яке підприємство, як складна структура у будь-який момент може перейти з квазі-стабільного стану в нестабільне, із стійкого - в нестійке. Іншими словами із стану розвитку в стан руйнування, тобто банкрутства. Таким чином, одним з ключових завдань керівництва підприємства є не допустити початку переходу підприємства в стан саморуйнування – банкрутства. 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. Всі дані поняття пов'язані з періодами розвитку кризи на підприємстві і об'єднані в логічний ланцюжок переходу з одного етапу кризи в іншій. Розвиток фірми носить циклічний характер і включає 5 основних етапів (рис. 1.2).

Перший етап має назву *експлерентного*. Він характеризує зародження фірми в ринковому економічному середовищі, формування її первинної структури. Це етап прихованого (латентного) розвитку майбутньої цілісності. Фірма починає роботу, виводячи на ринок нову продукцію.



Рис. 1.2. Цикл розвитку підприємства

Джерело: [47]

Другий етап починається, коли компанія продовжує рости і збільшуватися і вступає в новий етап – *патієнтний*. У зв'язку з тенденціями зростання необхідна реструктуризація, розділення напрямів управлінської діяльності, зростання результативності діяльності. Це етап завоювання якого-небудь сегменту ринку, зміцнення своїх ринкових позицій, вироблення конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні фірмою. Внутрішній розвиток характеризується стійкими тенденціями.

Третій етап розвитку організації – *віолентний*. Компанія завойовує стійке положення на ринку. Організація може успішно конкурувати. Віоленти – це фірми із стратегією активного маркетингу, масовим випуском продукції, що має попит, крупні інноваційні підприємства.

Стабільність досягається великими розмірами, наявністю широкої міжнародної мережі філій, диверсифікацією. В умовах жорстокої конкуренції важко утримувати лідерство в інноваціях, але широке проникнення на ринок дозволяє забезпечити стабільніші позиції в конкурентній боротьбі. Фірма, що потрапила в смугу кризового розвитку нерідко втрачає самостійність, або поволі переходить на другорядні ролі в економічному розвитку, перетворюючись на деструктурований віолент.

Четвертий етап називається *комутантним*. Він є станом фірми в період занепаду, коли розвиток заходить в безвихідь. Структура спрощується, а конкуренти, що вирости і окріпнули, витісняють з ринкового простору і стають ефективнішими. Так з'являються фірми-комутанти – малі і середні підприємства, орієнтовані переважно на регіональні ринки, використання досягнень фірм віолентів.

П'ятий етап називається *леталентним*. Він характеризується деструктуризацією фірми, припиненням її існування в колишній формі. Це фірми, що розпадаються, або фірми, які здійснюють диверсифікацію з повною зміною профілю діяльності. У розвитку кризи можна виділити три періоди (рис.1.3).



Рис 1.3. Етапи розвитку кризи на підприємстві

Джерело: [24]

Передкризовий період. Криза на підприємстві починається із стратегічної кризи, до якої призводить відсутність чіткої або недостатньо розвинутої системи стратегічного управління. Поглиблення стратегічної кризи призводить до виникнення структурної (тактичної) кризи - кризи результатів. На цьому етапі

скорочуються масштаби діяльності підприємства, знижується частка ринку, зменшується прибуток, скорочується чисельність персоналу.

*Передкризовий період* характеризується відсутністю на підприємстві чіткої системи стратегічного управління. На цьому етапі скорочуються масштаби діяльності підприємства, знижується частка ринку, зменшується прибуток, скорочується чисельність персоналу.

Симптоми, які проявляються на I стадії: скорочення обсягів продажів; зниження доходів (прибутку) від основної діяльності; збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; зрив виконання якого-небудь проекту, від якого підприємство повністю залежить; використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; необґрунтована зміна постачальників; затримки з наданням звітності і зниження її якості; зміни в структурі управління підприємством; скорочення виробничого потенціалу та недостатність капітальних вкладень; всілякі реорганізації (відкриття і закриття представництв, філій, дочірніх товариств тощо); приховане зниження ціни підприємства; моральний знос використовуваних техніки і технології; вимушені простої, неритмічна робота і т.п.

*Період гострої кризи* починається з кризи ліквідності (забезпеченості). Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства – це, перш за все, його здатність погашати свої короткострокові зобов'язання (до 1 року) ліквідними активами. Якщо нічого не робити, то криза ліквідності може з тимчасового погіршення стану підприємства перейти в неплатоспроможність підприємства (неможливість підприємства погасити довгострокові зобов'язання (більше 1 року) перед кредиторами).

Неплатоспроможність можна розділити на:

– тимчасову, яка викликана відсутністю або нестачою грошових коштів для розрахунків з кредиторами на момент настання термінів платежів із-за того що дебіторська заборгованість не повною мірою повернена;

хронічну, коли підприємство не може погасити термінові зобов'язання внаслідок нестачі майна в своїх активах.

Період гострої кризи починається з кризи ліквідності, що може показати аналіз фінансової звітності підприємства. При цьому необхідно звертати увагу на збільшення заборгованості підприємства перед кредиторами, на погіршення показників ліквідності підприємства. Криза ліквідності завжди характеризується неплатоспроможністю підприємства. Неплатоспроможність підприємства може бути тимчасовою, яка викликана відсутністю або нестачею грошових коштів для розрахунків з кредиторами на момент настання термінів платежів через те, що дебіторська заборгованість не повною мірою повернута, і хронічну, коли підприємство не може погасити термінові зобов'язання з причини браку майна у своїх активах.

Симптоми, які проявляються на II стадії: зменшення надходження грошових коштів від господарських операцій, що призводять до труднощів з готівкою; встановлення нереальних цін на продукцію; негативні зміни в структурі балансу (різке зменшення грошей на рахунках); збільшення сум дебіторської та кредиторської заборгованості (їх розбалансування, виникнення збитків); низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція до їх зниження; дефіцит власного оборотного капіталу; труднощі в отриманні комерційних кредитів; падіння курсу акцій підприємства; позачергові перевірки фінансово-контролюючих органів; конфлікти у вищому керівництві; втрата досвідчених співробітників апарату управління; порушення термінів виплати заробітної плати; зростання плинності кадрів; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

*Період хронічної кризи (гострої непереборної кризи).* Якщо ніякі управлінські заходи щодо виходу з кризи не були проведені, то підприємство вступає в період хронічної або гострої непереборної кризи. Одна з відмінностей цього періоду від періоду гострої кризи полягає в тому, що підприємство вже не

має ліквідних власних внутрішніх ресурсів, і для того, щоб відновити платоспроможність йому необхідні зовнішні джерела фінансування.

За етапом хронічної неплатоспроможності підприємство переходить в стадію неспроможності (абсолютної неплатоспроможності), яка є кінцевою точкою етапу хронічної неплатоспроможності і критичною точкою (точкою біфуркації) розвитку підприємства, після якої підприємство або долає кризовий процес і продовжує далі самостійно розвиватися, або переходить на етап банкрутства із запуском процедур економіко-правового регулювання неспроможності.

Неплатоспроможність – нездатність виконувати фінансові зобов'язання у призначений термін за умов звичайної діяльності компанії. Слід розділити поняття «банкрутство» і «неспроможність», так як неспроможність існує, як факт має місце, незалежно від визнання арбітражним судом, оскільки перевищення суми зобов'язань над вартістю активів виникає раніше, ніж визнання підприємства боржником. Арбітражний суд лише констатує наявність ознак неспроможності і визнає боржника банкрутом. У стані неспроможності відзначається точка біфуркації - точка крайньої нестабільності, нестійкості є тим станом системи, коли її складники випадково й хаотично утворюють упорядковані структури.

Симптоми, які проявляються на III стадії: незадовільна структура балансу; порушення балансу дебіторської та кредиторської заборгованості; хронічний спад обсягу виробництва або призупинення діяльності; скупчення на складі готової продукції, яка свідомо не реалізується; зростання збитків; нестача обігових коштів; нездатність погасити термінові зобов'язання; низька зарплата працівників; тривалі вимушені простої, скорочений робочий день (тиждень); масові вивільнення працівників; конфлікти на виробництві.

*Банкрутство* остання крапка кризового процесу, якщо вона має місце на підприємстві, також має свої симптоми, реакція на які може мати вплив якщо не на вихід підприємства із кризи, то хоча б на певну затримку у розвиткові кризи, що дозволить підприємству виграти час для можливих варіантів рефінансування

або до того моменту як банкрутство перейде з економічної форми у останню форму – юридичну. До них належать: майже повна втрата клієнтів і покупців; порогове зниження прибутковості виробництва; неритмічність виробництва; низький рівень використання виробничого потенціалу і зниження рівня продуктивності праці; припинення поточних платежів та систематичне порушення термінів погашення зобов'язань; падіння ринкової ціни цінних паперів і скорочення виплачуваних дивідендів.

Таким чином, криза є найважливішим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки. З початком нової кризи закінчується один період розвитку і починається новий. За допомогою економічної кризи, що виконує стимулюючу функцію, виявляється не тільки межа, але і імпульс в економічному розвитку. Криза сприяє формуванню спонукальних мотивів до скорочення витрат виробництва, зростання прибутку і посилення конкуренції, які здійснюються за допомогою певних заходів. Такі заходи є певним курсом руху компанії, які закладаються в систему управління для забезпечення її виходу з кризової ситуації.

### **1.3. Практика застосування сучасних інструментів антикризового менеджменту**

Термін «антикризове управління» в останні роки став дуже популярним в діловому середовищі. Його можна розглянути з двох позицій: з одного боку, антикризове управління - це управління фірмою в умовах кризи економіки в цілому, а з іншого - управління на конкретному підприємстві при загрозі його банкрутства. Таким чином, антикризове управління - це таке управління, в якому поєднуються певним чином прогнозування небезпеки виникнення кризи, аналіз його можливих проявів, заходів щодо скорочення негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку організації.

Проблемам антикризового управління присвячено значну кількість наукових робіт. Проте, як правило, вони стосуються антикризового управління

окремими підприємствами або ж соціально-економічними системами. Незважаючи на те, що цей термін на сьогодні є одним із найпопулярніших термінів в економіці України, зміст його недостатньо визначений. Дуже часто в ряді економічних джерел не фіксуються ознаки розбіжностей антикризового і звичайного управління. Увага, зазвичай, акцентується на ліквідації криз, а не на заходах щодо їх недопущення в механізмі банкрутства. Оскільки на досягнення цілі спрямовано більшість сучасних розробок у сфері теорії і практики управління, а саме зміст антикризового управління, не розкрито достатньо повно з врахуванням специфічних ознак для України.

Так, наприклад, *антикризове управління* визначається західноєвропейськими економістами, як «діяльність, необхідна для подолання стану, який загрожує діяльності підприємства, при якому основним питанням стає виживання». При цьому така діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання ситуації, що загрожує існуванню підприємства.

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито у працях професора І. О. Бланка [17]. Хоча сутність даного терміну розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому. На думку Бланка, коректніше під *антикризовим управлінням* розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.

Правильним є системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо його усунення і подолання. Виходячи з цього, найбільш вірним визначенням є визначення антикризового управління як системи управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і

спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі в основному на власні ресурси. Варто відзначити, що багатозначність антикризового управління розглядається з чотирьох позицій, а саме: 1) управління підприємством за умов макроекономічної кризи; 2) управління підприємством, яке викликане його кризовим станом через неефективний менеджмент; 3) управління підприємством, яке знаходиться на етапі банкрутства; 4) управління підприємством, яке визнане банкрутом [19].

З рисунка 1.4 видно, що антикризове управління розподіляється на три стадії, кожна з них пов'язана між собою і перехід від однієї до іншої може здійснюватися завдяки поліпшенню або погіршенню кризової ситуації на підприємстві, також воно включає в себе ряд послідовних об'єднаних між собою комплексних дій. Слід розуміти, що кожна стадія (вид) управління потребує різних дій та методів, які потрібно застосовувати для виходу з кризи.



Рис. 1.4. Схема антикризового управління підприємством на різних стадіях розвитку кризових явищ

Джерело: [21]

*Антикризове управління* – це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, виділяють декілька видів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Видова класифікація антикризового управління

Джерело: [21]

Так, залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне.

*Реактивне антикризове управління* – це управління, яке характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення до кризового стану підприємства.

*Превентивне (попереджувальне) антикризове управління* – це управління, реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та після кризове.

*Попереджувальне антикризове управління* – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

*Кризове управління* – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

*Після кризове управління* – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

За наявністю ознак кризи чи її відсутності, антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне.

*Активне антикризове управління* – системою заходів щодо діагностики кризового стану підприємства і виведення його з ситуації, яка виникає на стадіях гострої переборної і непереборної кризи, за допомогою застосування активних фінансових процедур.

*Пасивне антикризове управління* – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Важливе місце в механізмі антикризового управління підприємством посідають принципи – вихідні положення та основні правила впливу на господарську діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

Слід зазначити, що сьогодні немає єдиного підходу до формулювання *принципів антикризового управління*, так як немає єдиного тлумачення його сутнісної характеристики. Проте, найвдаліша класифікація принципів антикризового управління запропонована З. Холодом і А. Штангретом [16]. В її основу покладено чіткі та зрозумілі критерії, до яких належать:

1. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють її розвиток.

2. Своєчасність реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства.

3. Повна реалізація внутрішніх можливостей.

4. Використання санації підприємства для уникнення банкрутства.

5. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення підприємства із фінансової кризи.

Отже, поняття антикризового управління з'явилося в Україні відносно нещодавно і має певні недоліки. Одночасно с цим функціонування вітчизняних підприємств має свої особливості, які необхідно враховувати при побудові системи антикризового управління, тому антикризове управління підприємством являє собою систему управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для його діяльності явищ. Разом з цим антикризове управління має широку видову класифікацію, за допомогою якої можна визначити реальний стан підприємства, який виник внаслідок кризи, та сформувані систему заходів, які допоможуть йому визначити напрямлення виходу з ситуації, що вже склалася. Зрозуміло, що антикризове управління – насичений та важкий процес, який потрібно проводити не тільки при настанні, але й передумові кризи. Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнитися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Типові інструменти антикризового управління

Функціональна спрямованість заходів	Типові антикризові інструменти
1	2
1. Організаційно-правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності;</li> <li>- вдосконалення організаційної структури управління;</li> <li>- укладення контракту з керівниками та ключовими працівниками;</li> <li>- раціоналізація розподілу прав, обов'язків і компетенцій окремих служб апарату управління та працівників.</li> </ul>
2. Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- купівля високопродуктивної техніки;</li> <li>- впровадження нової технології;</li> <li>- фінансування науково-дослідних та інноваційних рішень;</li> <li>- удосконалення контролю за дотриманням технічних і технологічних норм.</li> </ul>
3. Виробничі (операційні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціоналізація виробничої програми;</li> <li>- зняття з виробництва нерентабельної продукції;</li> <li>- освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції;</li> <li>- формування нової торгової марки;</li> <li>- удосконалення нормування використання матеріально-сировинних і трудових ресурсів;</li> <li>- мінімізація відходів тощо.</li> </ul>
4. Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вдосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції;</li> <li>- оптимізація форм та інструментів продажів;</li> <li>- формування власної збутової (дистриб'ютерської) мережі;</li> <li>- регіональна диверсифікація збуту продукції;</li> <li>- підвищення обґрунтованості цінової політики, впровадження системи цінових знижок;</li> <li>- впровадження сучасних прийомів організації маркетингу.</li> </ul>
5. Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук і мобілізація резервів зниження собівартості і зростання чистого прибутку;</li> <li>- реструктуризація активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторська заборгованості, зворотний лізинг основних фондів;</li> <li>- рефінансування дебіторської заборгованості є факторинг, форфейтинг, оформлення заборгованості векселями;</li> <li>- підвищення ефективності використання наявних активів, прискорення операційного циклу, мінімізація активів під час їх пересування;</li> <li>- реструктуризація боргів (продлонгація, відстрочка, розстрочка, зміна матеріально-майнової форми виконання зобов'язань);</li> <li>- реорганізації боргів (одержання нових кредитів і позик);</li> <li>- виділення нових ефективних інструментів ефективного управління (бюджетування, контролінг, управлінський облік)</li> </ul>

6. Інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених підрозділів;</li> <li>- призупинення (вихід, заморожування, згорання) неефективних інвестиційних проектів;</li> <li>- інноваційне фінансування розвитку нових виробництв і сфер бізнесу.</li> </ul>
7. Корпоративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішня реорганізація (приєднання);</li> <li>- внутрішня реорганізація (виділення, розділення);</li> <li>- перетворення (приватизація, корпоратизація)</li> </ul>
8. Соціальні (кадрові)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна керівництва;</li> <li>- скорочення чисельності працюючих;</li> <li>- раціоналізації кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних спеціалістів;</li> <li>- раціоналізація форм і систем мотивації персоналу і оплати праці;</li> <li>- скорочення соціальної інфраструктури або її заморожування, передача у комунальну власність, оренду і т.п.</li> </ul>

Джерело: [15]

Прийняття рішення про впровадження тих чи інших інструментів антикризового управління має здійснюватися менеджерами відповідного рівня та компетенції. Чим складнішим за суттю, тривалішим за дією і дорожчим за необхідними витратами є інструмент антикризового управління, тим вищим рівнем менеджменту має прийматися рішення про застосування цього інструменту. На наше переконання, рішення про застосування стратегічних інструментів антикризового управління мають прийматися лише топ-менеджментом підприємства з обов'язковим їх узгодженням з власниками (механізм такого узгодження має передбачатися установчими документами) [37].

Особливість поточної ситуації в Україні полягає в тому, що при боротьбі з кризовими явищами застосування тільки традиційних методів та інструментів недостатньо. До того ж при визначенні критичних чинників бізнесу виявляється, що діють всі ці фактори. Розглянемо деякі інструменти і методи, які можуть бути включені в зміст тієї чи іншої антикризової стратегії.

*Технологія антикризового управління* — це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію

антикризового управління зводиться тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, — оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вибухнула).

*На першому етапі* антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т.д.

*На другому етапі* передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

*На третьому етапі* проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей. (Загальна послідовність підготовки управлінських рішень з виходу фірми з кризової ситуації більш докладно буде розглянута далі).

*На четвертому етапі* створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець

повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, або стане неможливим.

*На п'ятому етапі* антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

*На шостому етапі* необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління. Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі фірми намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

*На сьомому етапі* перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма. Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу організації з кризової ситуації

проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

*На заключному, восьмому етапі, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, а саме розробку стратегій антикризового управління. Вони дозволяють якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки [10]. Особливість стратегії в антикризовому управлінні – це її чітка орієнтація на виявлення і запобігання причин кризи, а також на правильні дії підприємства в кризових ситуаціях. До найбільш вагомих відносять маркетингову, виробничу, кадрову, фінансову, інвестиційну антикризові стратегії.*

*Маркетингова стратегія* служить локомотивом всіх інших складових стратегічного плану управління підприємством. Вона повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, освоєння нових ринків.

У загальному плані можна виділити п'ять маркетингових стратегій, спрямованих на оздоровлення підприємства: стратегія повернення підприємства на ринок; стратегія розвитку ринку, тобто розширення ринку збуту товарів; стратегія розробки товарів; стратегія диверсифікації; стратегія відходу з ринку - ліквідація господарюючого суб'єкта або підрозділу.

*Виробнича стратегія* полягає у визначенні умов і засобів, що забезпечують підтримку необхідного організаційно-технічного рівня виробництва, спрямованих на стимулювання збільшення обсягів реалізації продукції з метою виходу з кризового стану. У числі виробничих антикризових стратегій виділяють: стратегія поліпшення якості продукції; стратегія структурної перебудови підприємства; стратегія зміни номенклатури та асортименту продукції; стратегія підвищення ефективності виробництва.

*Кадрова антикризова стратегія* передбачає розробку основних принципів, і пріоритетів кадрової політики. Сутність її розкривається в плануванні структури і штату за призначенням, створенні інформаційної бази руху кадрів, мотивації праці, профорієнтації та перепідготовки. В основу антикризового управління

покладено такі кадрові стратегії: стратегія посилення кадрового потенціалу; стратегія впровадження нових методів управління; стратегія реорганізації управління підприємством.

Розробка *фінансової стратегії* націлена на побудову ефективної системи управління фінансами. Реформування підприємства в цьому випадку повинно бути спрямоване на вирішення таких проблем, як оптимізації прибутку, зростання вартості чистих активів, оптимізацію структури капіталу та формування інвестиційної привабливості. Робота за даними напрямками здійснюється за допомогою впровадження наступних антикризових фінансових стратегій: стратегія збільшення ліквідності активів; стратегія оптимізації структури капіталу; стратегія поліпшення системи обліку та контролю витрат; стратегія оптимізації прибутку.

Під інвестиційною політикою в антикризовому управлінні розуміється «система заходів, що виробляються суб'єктом антикризового управління та визначають обсяг, структуру, напрямки використання інвестицій і джерела їх отримання в сферах і галузях економіки». Основна *стратегія інвестиційної політики* в рамках антикризового управління зводиться до досягнення максимальної прибутковості від вкладених коштів за порівняно невеликі терміни і при мінімізації витрат з їх обслуговування. Головна мета інвестиційної політики кризового підприємства полягає в забезпеченні умов, при яких фінансові труднощі не можуть мати постійний характер [25]. Одне з провідних місць в антикризовому та арбітражному управлінні займають функції оцінки фінансового стану підприємства. Існує два рівні функцій оцінки - головний і спеціальні.

Головна функція оцінки полягає в тому, щоб визначити співвідношення між вартістю майна, бізнесу підприємства-боржника та його зобов'язаннями. Метою є відповідь на питання, чи досить є у підприємства майна, щоб задовольнити вимоги до боржника. Спеціальні функції оцінки визначаються залежно від того, чи знаходиться підприємство в процедурі банкрутства чи ні і яка конкретна процедура проводиться.

1. Досудова санація - несудова процедура, призначена для того, щоб

здійснити необхідні заходи щодо попередження банкрутства і не допустити порушення справи про нього. В даному випадку всі процеси протікають в режимі звичайного господарського обороту, але спеціальні функції все-таки існують. Вони полягають: у визначенні вартості бізнесу, майна для оцінки інвестиційної привабливості цих об'єктів з можливою метою їх продажу, залучення інвестицій тощо для розрахунку по боргах; визначенні вартості застави (при отриманні кредитування під заставу).

2. Спостереження - судова процедура, що застосовується з метою забезпечення збереження майна боржника, здійснення аналізу фінансового стану, складання реєстру вимог кредиторів і проведення перших зборів кредиторів. До числа функцій оцінки відносяться: оцінка об'єктів при узгодженні угод, заперечування раніше скоєних угод (відповідно до законодавства про банкрутство); оцінка активів - бізнесу боржника, всіх окремих об'єктів (конкурсної маси) для обґрунтування вибору подальшої процедури банкрутства.

3. Фінансове оздоровлення - судова процедура, застосовувана до боржника з метою відновлення його платоспроможності та погашення заборгованості відповідно до графіка. Оцінюються активи боржника, підлягають продажу відповідно до плану фінансового оздоровлення.

4. Зовнішнє управління - процедура банкрутства, застосовуваний до боржника для того, щоб відновити його платоспроможність: оцінка активів, що підлягають продажу відповідно до плану зовнішнього управління; оцінка бізнесу при його продажу; оцінка активів при створенні нових підприємств на базі майна боржника та акцій створених підприємств (при заміщенні активів).

5. Конкурсне виробництво - процедура банкрутства, застосовуваний до боржника, визнаного банкрутом, з метою пропорційного задоволення вимог кредиторів: оцінка вартості майнового комплексу підприємства (з метою продажу бізнесу, бізнесів); оцінка окремих активів, окремих об'єктів майна - конкурсної маси (для роздільної розпродажі).

6. Мирова угода - процедура, застосовувана на будь-якій стадії розгляду справи про банкрутство для припинення провадження шляхом досягнення угоди

між боржником і кредиторами.

Для фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств використовують методи, які направлені на відновлення поточної платоспроможності та врегулювання накопичених боргових зобов'язань.

*Процедури фінансового оздоровлення* бувають добровільні, які проводяться поза судових процедур банкрутства, і примусові - судові. При проведенні добровільних процедур виділяють: санацію, яка полягає в наданні власником, державою, іншими особами фінансових ресурсів, необхідних для врегулювання відносин з кредиторами; реструктуризацію неплатоспроможною організацією з ініціативи самої організації та (або) її власників.

Виділяють такі види реструктуризації: реструктуризація власності (зміна структури акціонерного капіталу); реструктуризація бізнесу; реструктуризація майнового комплексу; реструктуризація заборгованості; реструктуризація системи управління.

При проведенні примусових судових процедур розрізняють: реструктуризацію в ході судових процедур фінансового оздоровлення (самостійно, але під контролем кредиторів); реструктуризацію в ході зовнішнього управління, яку проводить арбітражний керуючий під контролем кредиторів; ліквідацію неплатоспроможних підприємств, визнаних банкрутами [36].

Узагальнюючи вищесказане, серед усіх інструментів антикризового управління на підприємстві найбільш важливими є стратегічні інструменти, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту суб'єкта господарювання. Реалізація цих змін дозволяє підприємству забезпечити нову якість зростання у багатьох сферах: організаційній, управлінській, технологічній тощо. Провівши радикальні зміни у сфері управління певними процесами на підприємстві, його власники (керівники) отримують по суті новий тип господарюючого суб'єкта без додаткових юридичних процедур, пов'язаних з ліквідацією, перереєстрацією тощо. Особливо це важливо для підприємств корпоративного типу, коли будь-які публічні юридичні процедури можуть призвести до суттєвого зменшення ринкової ціни акцій чи облігацій підприємства.

## Висновки до розділу 1

Криза - це ситуація, що склалася, в якій більшість взаємодіючих суб'єктів з досліджуваним об'єктом, вважають велике відхилення від його норми, що несе загрози їх звичної життєдіяльності, але здатні істотно і оперативно поліпшити очікуваний її стан. Уточненням поняття кризи є визначення наступного ряду ознак: відсутність у фахівців практики вирішення сукупності виявлених проблем при схожості зовнішніх впливів; наявність загрози погіршення звичної життєдіяльності для суб'єктів; необхідність оперативного реагування на проблему, що виникла; відхилення від існуючої норми.

Як етап крайніх загострень в економіці країни або окремої компанії, криза є відображенням найбільш гострих проблем системи. Це може бути криза недовиробництва, перевиробництва, криза реалізації товарів (послуг), взаємин між контрагентами в результаті невиконання договірних зобов'язань, і, як наслідок, приведення однієї з їх сторін до банкрутства.

Виникнення кризи пов'язане із загальною циклічністю розвитку, рухом капіталу, дисбалансами міжнародної торгівлі, а також перенасиченням ринку кредитування. Основними макроекономічними факторами економічної кризи є: збройні конфлікти (боротьба за панування над природними ресурсами); падіння цін на нафту; введення економічних санкцій; висока активність спекулянтів, що є наслідком кризи, однак зі збільшенням обсягу спекуляцій, стало самостійним її фактором; зниження рівня економічних відносин між населенням, підприємництвом і державою, що веде до ухилення від виконання податкових зобов'язань і інше.

Серед ознак сталого розвитку підприємства, як правило виділяють: фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості, збільшення ринкової частки; здатність протидіяти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії; соціальна захищеність персоналу, створення сприятливих умов для праці, компетентність персоналу; реалізація соціальних проектів, підтримка

сталих зв'язків з усіма стейкхолдерами підприємства, позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством тощо.

Аналізуючи тенденції розвитку підприємств плодоовочевої консервної промисловості слід визначити, що її діяльність пов'язана з безліччю підприємницьких ризиків. Втрата російського ринку збуту, нестабільна фінансова ситуація в країні, відсутність інвестування та технічного переоснащення значно впливають на поглиблення кризових явищ у галузі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

#### 2.1. Загальна характеристика стану та потенціалу сучасного ринку хлібопекарської галузі в Україні

Хліб - продукт харчування номер один. Хліб - це продукт, який має виражену соціальну орієнтацію. Це істини, які не потребують доказів. Людство має особливе ставлення до хліба, адже хліб - це насамперед життя. Кожна нація має свої традиції в споживанні хліба. Хтось трохи споживає, хтось віддає перевагу пшеничному хлібу, хтось житньому. Але немає людей, байдужих до хліба, і немає людей, які б його не їли.

За даними Міжнародної асоціації промислової пекарні (AIBI), згідно з результатами 2021 року, одним з великих виробників та споживачів хлібобулочних виробів є Туреччина. З населенням 72,8 мільйона людей близько 9,1 мільйона тон хліба виробляється щорічно, що становить 124 кг на душу населення. Багато споживають хліба болгары - 96 кг/рік. На Кіпрі та в Греції цей показник відповідно становить 74 кг/рік та 65 кг/рік. Споживання хліба в розвинених європейських країнах приблизно однаково: у Франції та Німеччині - 54 кг/рік, Бельгія - 60 кг/рік, Нідерланди - 58 кг/рік, Польща - 56,7 кг/рік, Італія - 52 кг/рік. Скандинавські країни та Великобританія мають традиційно низьке споживання хліба - 32-45 кг/рік. У раціоні цих народів переважають м'ясні продукти, морепродукти та риба.

Згідно з тією ж асоціацією, у більшості країн існує стійка тенденція зменшити споживання хліба на 1-3% щорічно. У ряді країн, таких як Італія, Бельгія, Греція, спостерігається певне збільшення споживання масових, дешевших класів хліба. Це незважаючи на те, що у всіх європейських країнах, за

стабільними високими цінами на пекарські вироби, відбувається подальше зростання цін для них.

Окрім кількості споживаного хліба, в різних країнах розвинулися їх традиції. Так, у Туреччині переважають невеликі пекарні, в Греції - 96,5%, Італія - 85%, Франція - 65%, Іспанія - 60%. Значна частка промислових пекарень характерна для Австрії, Німеччини, Великобританії, Нідерландів та Бельгії: 60-85% хліба випікають на промислових підприємствах. У той же час спостерігається тенденція зменшити частку малих пекарських підприємств та збільшення частки промислових, великих пекарень. Динаміка виробництва хліба в Україні відображається на рис.2.1.

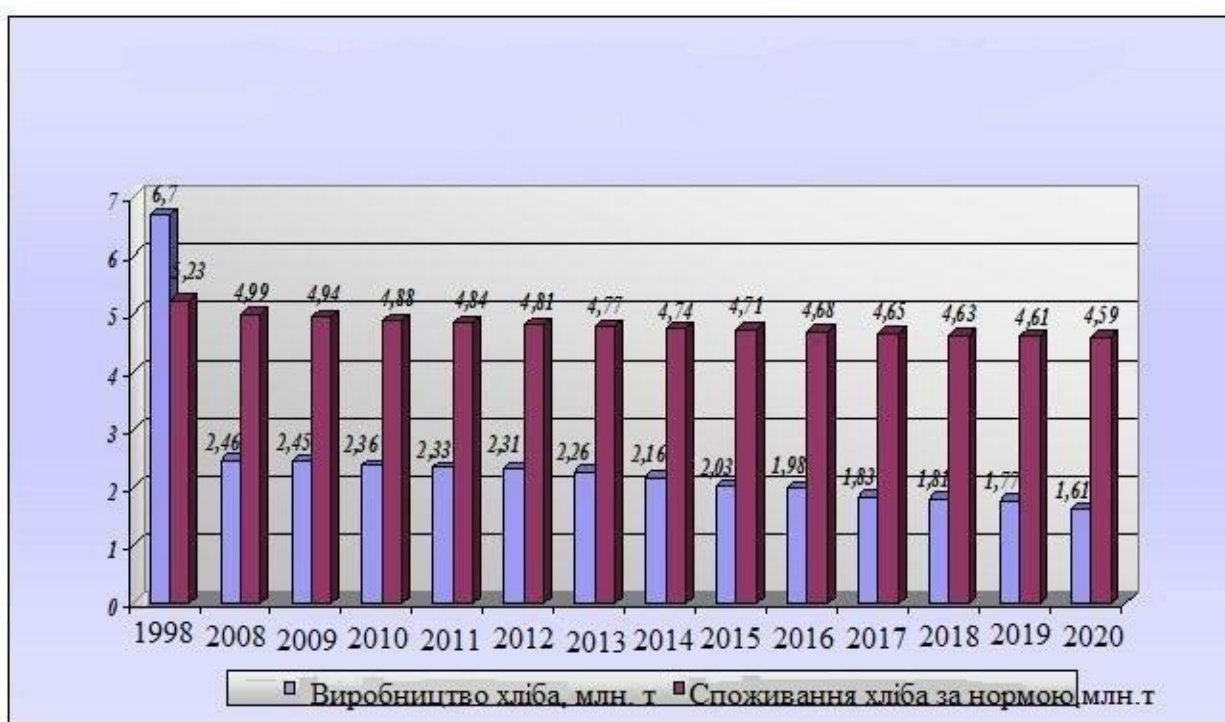


Рис.2.1. Виробництво та споживання хліба в Україні

Джерело: складено автором на основі [35]

Хліб і за радянських часів ніс навантаження не лише соціальне, а й політичне. До 1998 року в Україні вироблялося понад 6,7 млн тон хліба на рік, що відповідало фізіологічній нормі споживання, яка на той період становила 320 грам хліба на добу. З роками виробництво хліба було завищеним. При партійній

установці – хліб у магазинах в обов'язковому порядку має бути від відкриття магазину до його закриття – щодня до 15% хліба не реалізовувалося та регулярно поверталось на хлібозаводи. Але до статистики виробництва ці обсяги потрапляли. Крім того, через дешевизну хліб часто використовувався на корм худобі, що засуджувалося, але мало місце. У перші роки незалежності України виробництво хліба скоротилося у 2 – 2,5 рази. У наступні роки зниження виробництва хліба становить 1,5 – 2% на рік. Є об'єктивні причини зниження виробництва хліба: зменшення чисельності населення України: до 1998 року нас було 52 млн. осіб, зараз – 45,5 млн. осіб; зміна структури харчування: зі зростанням доходів порівняно з 90-ми роками населення України більше споживає молочних продуктів, овочів, фруктів і, відповідно, знижується споживання хліба.

Постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2000 № 656 було затверджено мінімальний споживчий кошик. Споживання хліба визначено у кількості 101 кг хліба на рік або 277 г на добу. З них 62 кг – пшеничного та 39 кг – житньо-пшеничного. Загалом це відповідало раціону харчування населення України дев'яностих років. У 2019 році в Україні, за статистикою, вироблено 1,77 млн. тон хліба або 38,8 кг хліба на душу населення. Ця цифра не відображає реального споживання хліба населенням України та говорить про високу тінізацію хлібного ринку України.

Водночас, сьогодні вимагає коригування мінімальний споживчий кошик. Враховуючи практику споживання хліба в європейських країнах (55-60 кг хліба на рік), можна припустити, що реальне споживання хліба в Україні становить 180-200 грамів на добу. Чому важливо внести корективи у споживчий кошик? По-перше, норма споживання хліба пов'язана з балансом зерна. І тут потрібно враховувати реальну потребу. По-друге, споживчий кошик впливає формування низки норм, зокрема. та на індекс споживчих цін. Наприклад, зараз у загальних витратах харчування витрати на молоко становлять 28%, м'ясо птиці – 27,1%, овочі – 8%, хліб – 9,7%. Це за норми 277 грамів на добу. При реальній нормі

споживання хліба в кількості 180 грамів на добу витрати на хліб у споживчому кошику скоротяться, і вплив хліба на індекс споживчих цін також знизиться.

Для хлібопекарської галузі це має великого значення, тому що адміністративне регулювання цін на хліб та хлібобулочні вироби саме з метою мінімізувати вплив цієї групи товарів на індекс споживчих цін негативно позначається на розвитку хлібопекарської галузі загалом. Цей факт сьогодні офіційно визнається як Міністерством аграрної політики та продовольства, так і Міністерством економічного розвитку та торгівлі. Деяко раніше Антимонопольний комітет направив Міністерству економічного розвитку та торгівлі своє бачення розвитку хлібопекарської галузі: поступовий перехід на ринкові умови роботи, запровадження адресної підтримки незаможним верствам населення. 14 лютого 2013 року у Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України за участю місцевих органів виконавчої влади відбулася нарада з питань ситуації на ринку хліба. Було зазначено, що адміністративне регулювання ціни хліба останнім часом було основним чинником стабілізації над ринком хліба. Разом з тим, при зростанні цін на складові собівартості ціни реалізації хліба не забезпечують покриття витрат на його виробництво, що призводить до поступового занепаду хлібопекарської галузі. Визнано, що ціни на масові сорти хліба в Україні найнижчі не лише в Європі, а й серед країн СНД.

У таких умовах хлібопекарські підприємства України вимушені: компенсувати збитки виробництва хліба масових сортів за рахунок підвищення цін на інші види хлібобулочної продукції, проте з кожним роком цей ресурс обмежується; економити за рахунок погіршення якості масових сортів хліба; скорочувати обсяги або взагалі відмовлятися від виробництва хліба масових сортів аж до закриття бізнесу. Справді, багаторічне адміністративне регулювання призвело до цілої низки негативних явищ: статистика фіксує лише 38,8% виробництва хліба, що споживається населенням України щорічно; величезна маса податків від діяльності хлібопекарських підприємств, не охоплених статистикою, не надходить до бюджету; кількість працюючих хлібопекарських підприємств, які звітують перед Державою, сплачують податки та виплачують

заробітну плату «по білому» – скорочується; за даними Держкомстату, за 2 роки кількість промислових хлібозаводів скоротилася на 9%: із 244 до 223 підприємств; на території України зафіксовано понад 3500 виробників хліба; хлібопекарський бізнес став непривабливим для інвесторів: 2019 – 2020 роки характеризувались інтенсивною зміною власників промислових хлібозаводів та відсутністю будь-якого технічного розвитку.

На думку Об'єднання підприємств хлібопекарської промисловості «Укрхлібпром» назріла необхідність провести низку кардинальних змін щодо діяльності хлібопекарської галузі України: необхідно створити рівні економічні умови для всіх виробників хліба та хлібобулочних виробів, незалежно від форм власності та обсягів виробництва; сформувані економічно-обґрунтовані ціни на весь асортимент хліба та хлібобулочних виробів; відповідно до норм Закону України «Про ціни та ціноутворення» адміністративно не допускати виробництва збиткової хлібобулочної продукції; необхідно змінити моніторинг та регулювання ринку хліба та хлібобулочних виробів: регулювання має піддаватися лише вузький сегмент хліба, що має яскраво виражене соціальне значення (вузький асортимент хліба, узгоджений з місцевими органами влади); внести зміни до мінімального споживчого кошика з урахуванням реального добового споживання хліба.

Серед іншого вважаємо за необхідне: забезпечити хлібопекарські підприємства пільговими кредитами на технічне переоснащення; прийняти постанову Кабінету Міністрів України про звільнення імпортного технологічного хлібопекарського обладнання (печі, шафи для розстоювання, тістомісне, тістообробне обладнання тощо) від мита та ПДВ на, але не так, як це зроблено Постановою Кабінету Міністрів 11.04.2012 № 392 для однієї конкретної компанії; поширити на хлібопекарські підприємства всіх форм власності строком на 5 років режим спеціального оподаткування з ПДВ з метою використання коштів, що залишилися в розпорядженні, на цілі технічного розвитку, впровадження енергозберігаючого обладнання та технологій.

Прийняття цих заходів дало б поштовх розвитку хлібопекарської галузі, і вона б змогла зайняти ті провідні позиції, які займала в минулі часи. Прихід приватних інвестицій у галузь не змінив її структуру та правила гри: хлібопекарський бізнес має чіткий регіональний поділ, а основні виробники практично не конкурують між собою.

Хлібопекарська промисловість незалежної України - спадкоємиця радянської системи хлібопродуктів - головним чином була зосереджена у великих містах, обласних центрах країни та базувалася на великих та середніх підприємствах - хлібозаводах та комбінатах. Це були стандартні підприємства, укомплектовані хлібопекарським обладнанням, виготовленим у Радянському Союзі або імпортом із країн соцтабору – Югославії та Чехословаччини. Виробничі потужності дозволяли переробляти по 40, 65, 135 т борошна на добу та забезпечувати 80–85% населення країни хлібом та хлібобулочними виробами. Інші 20% споживання забезпечувалися за рахунок невеликих хлібозаводів та цехів інших галузей харчової промисловості, а також невеликих селищних чи сільських пекарень.

Сьогодні найбільші виробничі потужності хлібопекарської промисловості також зосереджені головним чином у найбільших промислових містах, включаючи Київ, та в обласних центрах. Найбільша питома вага виробничих потужностей від загального обсягу продукції припадає на такі регіони: Донецька обл. та м. Київ – приблизно по 11–12%, Дніпропетровська обл. - близько 10%, Харківська - 5-6%, Луганська та Одеська - по 5%, Запорізька - 4%. Природно, що з розпадом СРСР та проведеною в середині 90-х років позаминулого століття приватизацію вітчизняна хлібопекарська галузь зазнала значних структурних змін.

На базі колишніх структурних одиниць системи хлібопродуктів, що входили до 24 обласних об'єднань, було створено 205 спеціалізованих підприємств різної форми власності (в основному ВАТ), що об'єднують 384 хлібозаводи, 168 кондитерських цехів, одну макаронну фабрику, чотири цехи та 86 ділянок виробництва макаронних виробів. Практично всі вони входять до

галузевого об'єднання «Укрхлібпром», яке займається координацією діяльності галузевиків та захистом їхніх інтересів перед органами влади. Згідно з офіційними даними, питома вага хлібозаводів та комбінатів «Укрхлібпрому» досягає 70% від загального обсягу виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні або у фізичному вираженні приблизно 1,6 млн т. Проте, незважаючи на такі суттєві показники, дані виробничі потужності використовуються у кращому разі на третину своїх можливостей: з виробництва хліба та хлібобулочних виробів вони завантажені лише на 27–30%, кондитерських виробів - 30–33% та макаронних - на 20–22%. Насамперед це пов'язано з існуючим надлишком виробничих потужностей (затребуваних при СРСР, але виявилися зайвими для незалежної України), скороченням народонаселення, а також з виходом на ринок нових виробників, які більш оперативно реагують на кон'юнктурні зміни на ринку.

30% продукції, що залишилися, сьогодні виробляється компаніями, що не входять до даного об'єднання, а також на підприємствах Укрпродспілки, Укрвінпрому, Укрспирту, ДАК «Хліб України» та приватних міських та сільських міні-пекарнях. До речі, бурхливий розвиток міні-пекарень на початку та в середині 90-х років призвело до того, що дрібні та середні хлібозаводи у низці регіонів були просто витіснені з місцевих ринків, різко скоротили обсяги випуску своєї продукції та перебували на межі банкрутства. Експерти пояснюють цей епізод ринкової конкуренції кількома причинами. Як правило, приватні міні-пекарні обладналися у безпосередній близькості до споживача - у спальних районах великих міст, а також у райцентрах та селах, їхнє забезпечення відбувалося за рахунок привізного хліба. До того ж міні-пекарні пропонували споживачеві нові види продукції і часом ширший асортимент, який міг досить швидко змінюватися, підлаштовуючись під споживчі переваги населення. Виробничі потужності таких пекарень розраховані на 0,2–5 т хліба на добу. Більшість із них працює з використанням 3-годинної технології приготування тесту та автоматизації технологічного процесу, що дозволяє знизити в собівартості готової продукції частку витрат на енергоносії та заробітну плату. Кількість приватних міні-пекарень у регіонах неоднорідна. Найбільше вони

представлені на півдні та заході: у Херсонській, Запорізькій, Миколаївській, Закарпатській, Івано-Франківській, Харківській, Чернівецькій та Тернопільській обл. Питома вага хліба у загальному обсязі його випуску цих регіонах коливається не більше 15–35%.

Щоб хоч якось протистояти новим операторам і не збанкрутувати, деякі хлібозаводи у міру фінансових можливостей теж стали набувати малопотужні хлібопекарні, щоб оперативно реагувати на споживчий попит та розширювати асортимент своєї продукції. Щоправда, виробнича діяльність міні-пекарень залежить від ситуації на суміжних ринках - зерновому і борошномельному, а також енергетичному. Як тільки ціни на сировину і ресурси починали різко підвищуватися, як це відбувалося в 1999-2000 або 2000-2004 роках, коли багато приватних пекарень згортали свій бізнес до кращих часів або зовсім розорялися. Це відбувалося ще й тому, що вони не витримували «соціального навантаження» з боку держави, яка на всіх рівнях влади - від уряду до районної ради - постійно втручалася у хлібопекарську галузь, на свій розсуд регулюючи ціни на хліб та встановлюючи граничні рівні рентабельності хлібопекарям. Втім, від таких дій страждали всі: і великі, і малі підприємства.

Усі підприємства в одному великому місті, окрім деяких обласних центрів (Львів, Дніпропетровськ, Миколаїв, Рівне та Харків), як правило, належать до однієї і тієї ж компанії, тобто бізнес має чіткий регіональний поділ. Наприклад, ВАТ «Концерн Хлібпром» у своєму складі налічує 14 хлібозаводів та два комбінати хлібопродуктів, розташованих у 5 областях; до холдингу «Хлібні інвестиції» входять 8 подібних підприємств, також із кількох областей; ЗАТ «Хліб Києва» контролює 17 підприємств, з них у Києві -9 та у Київській області - 8.

Як вважають експерти, процес концентрації виробництва, що почався років п'ять тому, триває і до сьогодні. Великі компанії набувають і в міру своїх можливостей модернізують хлібозаводи, нарощуючи їх виробничі потужності. Також зберіглася тенденція до створення вертикально-інтегрованих компаній із замкненим циклом виробництва – від вирощування зерна до випуску хлібопродуктів. Щодо тих підприємств, які все ще перебувають у комунальній (як

ВАТ «Київхліб») або державної власності (підприємства, що увійшли до складу ДАК «Хліб України» та Держкомрезерву), то, на думку більшості експертів, чим раніше вони будуть приватизовані, тим більше вони мають шансів залишитися затребуваними на ринку. Це пов'язано з тим, що вся галузь потребує суттєвої реконструкції та модернізації, проте фінансові ресурси для цього є не у всіх великих виробників. Що вже казати про державні хлібозаводи.

В результаті структурних змін сьогодні серед промислових виробників хліба можна виділити кілька основних груп. Є компанії, що займаються тільки випічкою хліба, далі йдуть підприємства, що включають млинові комплекси, і, нарешті, ті, що вирощують зерно для власних потреб. До речі, якщо раніше хлібозаводи цілком залежали від млинів, то сьогодні ситуація є діаметрально протилежною - млинові комплекси у великих містах, навіть якщо це самостійна компанія, цілком залежать від власників хлібозаводів. Щоправда, поки що повністю інтегрованих компаній - від вирощування зерна до його помелу та випічки хліба - лише лічені одиниці, оскільки такий метод організації виробництва несе додаткові ризики: скажімо, у разі неврожаю до витрат на вирощування зерна додається потреба закуповувати його в інших. Ну а провідними гравцями на ринку хліба в масштабах країни вже кілька років поспіль залишаються такі підприємства як ЗАТ «Хліб Києва», ЗАТ «Укрзернопром», ВАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібні інвестиції» та ВАТ «Одеський коровай».

## **2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»**

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Юридична адреса: 65078, Одеська обл., місто Одеса, Малиновський

район, ВУЛИЦЯ ГЕНЕРАЛА ПЕТРОВА, будинок 14, КАБІНЕТ № 1, телефони(048) 7285971. Електронна пошта: dobrovol'skiy.vv@formula-smaku.ck.ua.

Керівник: Добровольський Віталій Володимирович

Види діяльності:

- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання;
- Виробництво сухарів і сухого печива тривалого зберігання;
- Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин;
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;Надання в оренду інших машин, устаткування і товарів
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна;
- Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- Надання в оренду вантажних автомобілів;
- Виробництво, гарячої води і кондиційоване повітря.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. «Одеський коровай» піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби, Пшеничний хліб,

Житній хліб, Тостовий хліб, Булочні вироби, Листкові вироби, Здобні вироби, Сухарі пшеничні, Сухарі житні, Кондитерські вироби, Круасани, Печиво, Сушки, Сухарі, Пряники, Піроги, Кекси, Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

За даними "Звіту про прибутки і збитки" за 2021-й рік організація одержала чистий прибуток від продажів у розмірі 264 000 грн, що дорівнює 5,7% від виручки. Порівняно з аналогічним періодом минулого року прибуток від продажів зріс на 97 000 або на 13,6%.

Порівняно з минулим періодом у поточному спостерігалось збільшення виручки від продажів на 27 262 тис.грн. за одночасного зменшення на 7 185 тис. грн. витрат за звичайними видами діяльності.

Слід також зазначити, що рентабельність підприємства з 2021 по 2022 рік збільшилася з 7,48 до 9,85.

Вивчаючи витрати за звичайними видами діяльності, слід зазначити, що організація, як і минулого року, враховувала загальногосподарські (управлінські) витрати як умовно-постійні, відносячи їх за підсумками звітного періоду на реалізовані товари (роботи, послуги). Збиток від інших операцій протягом аналізованого періоду (з 31 грудня 2021 р. по 31 грудня 2022 р.) становив 65 тис. грн.

Далі наведено таблиці, які відображають динаміку показників підприємства з 2021 по 2022 роки (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

## Фінансові результати за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	2000	552 171.00	462 040.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт,послуг)	2050	528 242.00	415 836.00
Валовий прибуток	2090	23 929.00	46 204.00
Інші операційні доходи	2120	87 613.00	147 850.00
Адміністративні витрати	2130	24 801.00	27 754.00
Витрати на збут	2150	75 341.00	75 556.00
Інші операційні витрати	2180	10937.00	90 436.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	463.00	308.00
Інші фінансові доходи	2220	41.00	51.00
Інші витрати	2270	23.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	481.00	359.00
Витрати(дохід) з податку на прибуток	2300	-120.00	-95.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	361.00	264.00

Джерело: Дані звітності підприємства Ф1

Велика увага на підприємстві приділяється збутовій політиці. Використовується, переважно, прямий збут. Допоміжною є система збуту через роздрібну торгівлю. Більшість роздрібних магазинів міста та передмістя закупає продукцію «Одеський коровай» яка незмінно користується великим попитом. Такий попит залежить не тільки від високої якості продукції, а й завдяки хорошій рекламі. І з кожним роком на розробку та здійснення рекламної кампанії витрачається дедалі більше коштів

## Фінансові результати за 2020 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	2000	462 040.00	255 560.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт,послуг)	2050	415 836.00	224 893.00
Валовий прибуток	2090	46 204.00	30 667.00
Інші операційні доходи	2120	147 850.00	98 285.00
Адміністративні витрати	2130	27 754.00	17 902.00
Витрати на збут	2150	75 556.00	40 072.00
Інші операційні витрати	2180	90 436.00	70 949.00
Фінансовий результат від операційної діяльності:прибуток	2190	308.00	29.00
Інші фінансові доходи	2220	51.00	39.00
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:прибуток	2290	359.00	68.00
Витрати(дохід) з податку на прибуток	2300	-95.00	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	264.00	68.00

Джерело: Дані звітності підприємства Ф1

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складено аналітичну табл.2.3.

З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.3

## Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, ос., у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %.

У 2020 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком.

У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 осіб більше.

Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття.

Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %.

Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %).

У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23%. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (табл.2.4)

Таблиця 2.4

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондovіддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондovіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р.

На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондovіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року.

Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %.

Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів (табл.2.5).

Таблиця 2.6

## Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондівіддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондівіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондівіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у:

складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндорівський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішнім переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам.

Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передоплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;

2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі. Вся сировина проходить сувору перевірку в лабораторії заводу на відповідність вимогам ДСТУ. Аналізи фізико-хімічних параметрів сировини, допоміжних матеріалів та продукції, що випускається, проводяться за допомогою лабораторного обладнання. Перелік найбільших споживачів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

## Перелік найбільших споживачів хлібозаводу

Найменування споживача	Частка у загальному обсязі реалізації, %
КП «Білгород-Дністровський будинок-інтернат»	15%
ПП Дроздова В.І.	12%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На ринку хлібобулочних та кондитерських виробів м. Одеса існує низка великих конкурентів підприємства: ТОВ «Одеса-Хліб», ПП «Фарат», ФОП «ІВАНОВ ОЛЕКСАНДР ВАЛЕРІЙОВИЧ», ТОВ «Миколаївський хлібозавод №1», ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ».

Області конкурування між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та зазначеними підприємствами наочно представлені у табл.2.8, де знаком «+» відзначено вид продукції, щодо виробництва та збуту якого здійснюється конкуренція. Виходячи із отриманих у таблиці даних наочно можна відзначити, що найбільшим конкурентом за обома типами продукції є ПП «Фарат». Всі інші конкуренти конкурують лише за одним типом продукції. Проте ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ», на відміну від інших, конкурує за кондитерськими виробами.

Таблиця 2.8

## Області конкуренції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Продукція	Основні конкуренти				
	ТОВ «Одеса-Хліб»	ПП «Фарат»	ФОП «ІВАНОВ ОЛЕКСАНДР ВАЛЕРІЙОВИЧ»	ТОВ «Миколаївський хлібозавод №1»	ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»
Хлібобулочні вироби	+	+	+	+	
Кондитерські вироби		+			+

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Перелік основних постачальників підприємства представимо у табл.2.9.

Таблиця 2.9

## Основні постачальники сировини ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Найменування сировини	Борошно	Дріжджі	Олія рафінована	Маргарин	Цукор	Яйця
ДП «Куліндоровський Комбінат Хлібопродуктів», АФ України, ТОВ «Агропартнер»	+					
ПАТ «Наdejда»		+				
ТОВ «Гермес», ТОВ «Продимпекс», СПД «Шумаков Д.Е.»			+			
ТОВ «ТД «Щедро»				+		
ТОВ «ТД «Гекта», ЧАО «ПК «Подольє»					+	
ТОВ «Агрокорм-торг»						+

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Ефективний розвиток будь-якого бізнесу обмежується активною діяльністю конкурентів. Єдиним вирішенням проблеми є систематичний аналіз та розуміння конкурентної боротьби, тобто створення системи критеріїв оцінки самого підприємства, а також аналогічних учасників ринку з метою виявлення їхніх недоліків та переваг. Моніторинг діяльності конкурентів потрібно проводити постійно.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства на ринку м. Одеса та області є нестійкою, продукція конкурентів має більшу рентабельність, смакові якості. Основними споживачами продукції хлібозаводу є соціальні бюджетні організації та їдальні промислових підприємств міста. Роздрібні споживачі

купають переважно «соціальний хліб», вироблений хлібозаводом. Для їх формулювання у процесі розробки стратегії розвитку необхідно провести SWOT – аналіз діяльності хлібозаводу (табл.2.10).

Таблиця 2.10

## Матриця SWO-аналізу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
1. Тісний зв'язок із постачальниками 2. Широкий асортимент продукції 3. Відносно низькі ціни 4. Зручне розташування підрозділів 5. Наявність відомої марки 6. Частка ринку хлібобулочних виробів м. Одеса близько 65% 7. Наявність переваг продукції за якістю та смаком	Залежність від постачальників Висока плинність кадрів Відсутність маркетингової програми та стратегії та розвитку Старе обладнання, великі обсяги відходів, необхідність частих ремонтів та перевірки технічного стану обладнання Використання застарілих технологій виробництва хліба та хлібобулочних виробів Неповне використання виробничих потужностей Відсутність розробок у галузі хлібобулочних виробів Відсутність зацікавленості працівників у прибутковості діяльності організації Нижча прибутковість через високі витрати Відсутність інвестиційних можливостей
Можливості «O»	Загрози «T»
Зростання прибутку та рентабельності Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів хлібобулочних виробів Вихід на нові сегменти ринку (відкриття нових точок продажу хлібобулочних виробів) Вдосконалення системи обслуговування споживачів Зниження собівартості продукції за рахунок економії ресурсів Вертикальна інтеграція Заміна обладнання на більш продуктивне та економічне у використанні ресурсів Утримання частки ринку	. Зростання рівня інфляції . Наслідки економічної кризи в країні . Зниження загального рівня купівельної спроможності . Посилення конкуренції . Можливість появи нових конкурентів . Несприятлива цінова політика постачальників – зростання цін на сировину . Скорочення замовлень від державних установ . Підвищення рівня вимог споживачів до якості товару

Джерело: складено автором за даними підприємства

За допомогою даних таблиці можна визначити сильні та слабкі сторони хлібозаводу, виявити можливі загрози та можливості для існування та розвитку на ринку хлібобулочної продукції м. Одеса.

*Поле SO «сила – можливості».* За допомогою сильних сторін потенціалу організації можна використовувати можливості, що представилися. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» може збільшити частку ринку та почати завойовувати

нові ринки, проводячи заходи щодо покращення якості обслуговування покупців. Для цього компанія може використати своє ім'я, широкий асортимент, налагоджені стосунки із постачальниками. Тісний зв'язок з постачальниками може допомогти підприємству знизити собівартість продукції за рахунок отримання знижок на сировину, що закуповується. Широкий асортимент продукції та низькі ціни в умовах виходу із фінансової кризи можуть принести підприємству зростання прибутку та рентабельності.

*Поле ST «сила – загроза».* Основними загрозами ефективної діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» можуть послужити: посилення конкуренції, втрата покупців через невідповідну якість продукції. Уникнути втрат клієнтів може позитивна репутація хлібозаводу, а також налагоджені зв'язки зі споживачами, широкий асортимент продукції, що користується попитом, а також відносно низькі ціни.

*Поле WT «слабкість – загрози».* Це найгірше поєднання для організації. Зниження загроз можливе лише розробкою стратегії. Плинність кадрів можна викоринити шляхом застосування системи мотивації та поліпшення умов праці. Проведення заходів щодо виявлення невикористовуваних матеріалів та сировини, пошук можливих джерел економії енергоресурсів.

*Поле WO «слабкість - можливості».* Перешкодою для реалізації перерахованих можливостей можуть стати насамперед відсутність стратегії роботи хлібозаводу, а також слабкі сторони підприємства: високий рівень плинності кадрів, недостатнє забезпечення менеджерів достовірною інформацією, відсутність дій, спрямованих на економію ресурсів, відсутність зацікавленості працівників у прибутковості діяльності комбінату.

Таким чином, головними конкурентними перевагами ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є впровадження додаткового асортименту продукції, яке буде орієнтоване на певний сегмент ринку громадського харчування та сегмент реалізації хлібобулочних виробів у точках продажів, що знову відкриваються, реалізація дотаційного сорту хліба, введення додаткових послуг з доставки хлібобулочних виробів до споживачів, індивідуального підходу до потреб

кожного контрагента, чого можна досягти лише змінивши систему менеджменту на підприємстві та розробивши ефективну стратегію розвитку.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» має бути заснована на наступних стратегічних цілях:

- 1) зміцнення конкурентної позиції;
- 2) підвищення ефективності діяльності;
- 3) підвищення якості продукції.

Для чого необхідно слідувати наступним тактичним цілям:

- 1) погашення боргів перед кредиторами;
- 2) використання найбільш перспективних продуктів для залучення фінансових ресурсів;

3) застосування нових технологій виробництва хліба, виробництво та розширення асортименту нових продуктів лікувально – профілактичного призначення;

4) впровадження лінії для хлібобулочних виробів, дрібноштучної продукції, пряників з начинкою, лінії для сухарів, фасувального обладнання;

5) збільшення обсягів реалізації, розширення асортименту високоякісних хлібобулочних та кондитерських виробів;

6) збільшення обсягів продажів існуючих продуктів та використання прибутку на технічне переозброєння та використання новітніх технологій виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

### **2.3. Оцінка рівня загрози банкрутства підприємства та ефективності його бізнес-процесів**

Оцінимо ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (2.1)$$

де  $X_1$  - оборотний капітал / сума активів;

$X_2$  - нерозподілений прибуток / сума активів;

$X_3$  - операційний прибуток / сума активів;

X4 - статутний капітал / сума активів;

X5 - виручка / сума активів.

$$Z_{2018} = 1,2 * 0,9 + 1,4 * 0,017 + 3,3 * 0,02 + 0,6 * 0,024 + 1,91 = 1,08 + 0,023 + 0,066 + 0,014 + 1,91 = 3,093$$

За шкалою ймовірності банкрутства, якщо організація має показник Z від 3 і вище, то ймовірність банкрутства низька, але не дивлячись на це підсумковий рейтинг фінансового стану ТОВ «Одеський хлібзавод № 4», за підсумками аналізу за період з 01.01.2019 р. по 31.12.2020 р. - незадовільний.

Передбачити проблеми буде простіше, якщо в модель оцінки рівня загрози банкрутства включити показники, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Окрім фінансових коефіцієнтів, має сенс використовувати індикатори, що характеризують управлінські рішення, бизнес-процеси, кадрові тенденції, зовнішнє середовище. Така оцінка здійснюється за бальною системою (таблиця 2.11)

Таблиця 2.11

Комплексний підхід до оцінки ризику банкрутства ТОВ «Одеський хлібзавод № 4»

Індикатори банкрутства	Попередній звітний період, рік		Поточний звітний період, рік		Примітки
	значення	оценка*, бал.	значення	оцінка, бал.	
<b>Зовнішнє середовище</b>					
Оцінка економічної ситуації в країні	—**	3,2	—	3,6	Виявлений негативний вплив зовнішнього середовища.
Положення галузі	—	4	—	4	Необхідно: підвищити конкурентоспроможність продукції; привернути інвестиції, розглянути варіанти пільгового кредитування і отримання субсидій з бюджету
Інвестиційна привабливість регіону	—	4,5	—	4,5	
Частка підприємства на ринку	—	4	—	4	
Підтримка держави	—	3,3	—	3,5	
<b>Сума оцінок по розділу</b>		<b>19</b>		<b>19,6</b>	
<b>Фінансовий стан</b>					

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,25-0,35)***	1,43	0	0,35	5	Ризик втрати фінансової стійкості – високий. Наростає загроза проблем з платоспроможністю – із-за дефіциту ліквідних засобів. Необхідно пропрацювати графік руху грошових коштів, розглянути можливість зниження кредитного навантаження
Коефіцієнт швидкої ліквідності (1)	0,34	2,1	0,19	1,2	
Коефіцієнт поточної ліквідності (2)	0,703	1,8	0,48	1,2	
Коефіцієнт автономії (0,5)	0,148	1,48	0,01	0,1	
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,6)	0,55	4,6	0,53	4,42	
<b>Сума оцінок по розділу</b>		9,98		11,92	

Серед показників, що мають виключно хороші значення, можна виділити такі: чисті активи перевищують статутний капітал, при цьому за аналізований період спостерігалось збільшення чистих активів; позитивна зміна власного капіталу щодо загальної зміни активів організації.

Показники фінансового стану та результатів діяльності, що мають негативні значення: організація має низьку частку власного капіталу щодо загальної величини активів (4%); на 31.12.2020 р. коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має значення, що не відповідає нормативному (-0,05); коефіцієнт швидкої ліквідності нижче нормального значення; недостатня рентабельність активів (0,7%); негативна динаміка рентабельності продажів (-2,3% від рентабельності за аналогічний період 2019 р.); не дотримується нормальне співвідношення активів за ступенем ліквідності і зобов'язань по терміну погашення;

Серед критичних показників фінансового становища ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна виділити такі: істотно нижче норми коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижче норми; коефіцієнт покриття інвестицій значно нижче норми (частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу організації становить 4%

(нормальне значення для даної галузі: 75% і більше); критичне фінансове становище за величиною власних оборотних коштів.

ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» має високу залежність від позикового капіталу. Намітилася тенденція зростання власного капіталу, що дозволила зміцнити фінансову стійкість підприємства, хоча, звичайно, цього недостатньо. Можна виділити дві основні причини нестійкого фінансового стану ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» - зростання кредиторської заборгованості, а також заморожування оборотних коштів в дебіторську заборгованість.

## **Висновки до розділу 2**

Хлібопекарська промисловість незалежної України - спадкоємиця радянської системи хлібопродуктів - головним чином була зосереджена у великих містах, обласних центрах країни та базувалася на великих та середніх підприємствах - хлібозаводах та комбінатах. Виробничі потужності дозволяли переробляти по 40, 65, 135 т борошна на добу та забезпечувати 80–85% населення країни хлібом та хлібобулочними виробами. Інші 20% споживання забезпечувалися за рахунок невеликих хлібозаводів та цехів інших галузей харчової промисловості, а також невеликих селищних чи сільських пекарень.

Головними конкурентними перевагами ТОВ «Одеський хлібзавод №4» є впровадження додаткового асортименту продукції, яке буде орієнтоване на певний сегмент ринку громадського харчування та сегмент реалізації хлібобулочних виробів у точках продажів, що знову відкриваються, реалізація дотаційного сорту хліба, введення додаткових послуг з доставки хлібобулочних виробів до споживачів, індивідуального підходу до потреб кожного контрагента, чого можна досягти лише змінивши систему менеджменту на підприємстві та розробивши ефективну стратегію розвитку.

Ефективна стратегія антикризових заходів ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має бути заснована на наступних пріоритетах:

- 1) погашення боргів перед кредиторами;

2) впровадження інноваційних технологій виробництва хліба, виробництво та розширення асортименту нових продуктів лікувально – профілактичного призначення, попит на які має сталу тенденцію до підвищення. Це дозволить збільшити обсяги реалізації продукції та , відповідно, доходи. Тим самим збільшиться частка власного капіталу в структурі фінансових джерел і покращаться показники фінансової стійкості підприємства;

3) налагодження логістичних процесів, які б сприяли підвищенню ефективності управління в тому числі дебіторською заборгованістю.

Реалізація представлених напрямів потребує розробки системи організаційних змін в контексті удосконалення антикризового механізму в управління ТОВ «Одеський хлібзавод №4».

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ

#### **3.1. Побудова системи антикризового управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу**

Беручи до уваги багатоаспектність проблеми як формування кризи на підприємстві, про що свідчать результати дослідження, які представлені у першому та другому розділах роботи, так і вибору різних інструментів антикризового управління, вважаємо доцільним запровадження проектно-орієнтованого підходу до антикризового управління на підприємстві. Сигналом до актуалізації проблемно-орієнтованого підходу в управлінні є виявлення таких комплексних довготривалих проблем, які стримують функціонування і розвиток підприємства і вирішення яких неможливо без концентрації (мобілізації) фінансових, трудових і організаційних ресурсів.

Проблемно-орієнтований механізм цільового управління розвитком - це комплекс інструментів і методів, заснованих на методології проектного управління, орієнтованих на реалізацію сукупності стратегічних заходів з розвитку підприємства для забезпечення його сталого розвитку. Такий підхід дає ряд переваг для підприємства та забезпечує:

- 1) концентрацію трудових, матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів на пріоритетах зростання;
- 2) оптимізацію витрачання коштів за рахунок виключення малозначущих і розрізнених інвестицій;
- 3) взаємозв'язок заходів різного характеру;
- 4) більш якісну соціально-економічну оцінку потенційної ефективності конкретних дій менеджменту в області організаційних і структурних трансформацій.

Завдання такого підходу - формування програм і проектів, на основі яких можливо узгоджене задіяння комплексу найбільш значущих чинників, засобів вирішення пріоритетних проблем з високим ступенем кінцевої результативності.

Раціональна логіка програмно-проектного, (проблемно-орієнтованого) підходу - за допомогою більш-менш стандартизованих процедур відбувається визначення переліку тих цільових проблем (проблемних завдань), для вирішення яких найбільш адекватною технологією є застосування проектного інструментарію; потім, з урахуванням високого рівня мобілізації наявного ресурсного потенціалу відбувається досягнення наміченого результату.

Реалізація даного підходу на практиці передбачає наступне:

а) на перспективний період встановлення найбільш значущих сфер (бізнес-процесів) на підприємстві, які потребують першочергової уваги та відповідних заходів;

б) в рамках кожної з даних сфер формулюється відносно вузький спектр пріоритетних напрямів їх розвитку;

в) в розрізі кожного пріоритету визначаються ті проблеми, які повинні бути вирішені в планованому періоді з використанням програмно-проектної технології та мобілізаційної по суті концентрації ресурсів.

Оскільки в сучасних кризових умовах підприємствам все частіше доводиться стикатися з проблемами складного характеру, рішення яких пов'язано з урахуванням сукупності зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентоспроможність підприємств, залежить саме від їх здатності: по-перше, своєчасно ідентифікувати загрози, відповідно проблеми свого функціонування і розвитку; по-друге, дієво вирішувати ці проблеми.

Використання програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємства підвищує шанси на успіх, в тому числі і за рахунок більш оперативного, адресного і контрольованого використання відповідних ресурсів: інтелектуальних, інфраструктурних, фінансових і матеріальних. Застосування проблемно-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами сфери послуг

може мати не тільки переваги, а й обмеження, які слід враховувати в залежності від внутрішнього потенціалу і зовнішніх умов функціонування підприємства.

До переваг застосування проблемно-орієнтованого підходу до управління розвитком відносять наступні: збільшення гнучкості і адаптивності організації до умов навколишнього середовища за допомогою ведення та управління окремими проектами; підвищення прозорості управління діяльністю організації; можливість оптимізації діяльності відповідно до досягати результату і одержуваними вигодами від тих чи інших реалізованих проектів; звернення до світового досвіду в управлінні проектами, що дозволяє забезпечити відкриття в рамках організації нових напрямків і освоєння нових видів діяльності; використання передових технологій, методологій і знань в рамках реалізації окремих проектів в залежності від поставлених цілей; зростання контрольованості бізнесу (використання методології управління ризиками); можливість більш чіткої постановки завдань персоналу (на основі BSC) і оцінки результатів їх роботи відповідно до результатів проектів; підвищення ступеня контролю витрат в організації (особливий характер бюджетування, планування, контролю та обліку); можливість накопичення і створення власної бази знань в організації; наявність безпосереднього зв'язку між результатами проектного управління та мотивацією залучених в даний процес керівників і фахівців.

Запровадження проблемно-орієнтованого підходу до управління в рамках антикризового управління може стримуватися низькою факторів: досить високий кореляційний зв'язок між успіхом реалізації проекту і зовнішніми (можливо кризовими) умовами; підвищені ризики (припинення проекту, невдале впровадження та ін.); високий ступінь індивідуалізації; висока ймовірність появи нових робіт, видів діяльності, які раніше не виконувалися, для яких технологія і система управління ще повинні бути створені; високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, висока вартість залучення фахівців зі сторони; критична важливість наявності в організації корпоративної інформаційної системи, яка підтримує комунікації і базу знань.

Доцільність застосування проблемно-орієнтованого підходу залежить від ступеня вираженості цих обмежень, тому їх ідентифікація і завчасне прийняття превентивних заходів є завданням топ-менеджменту. Проблемно-орієнтований підхід в антикризовому управлінні має ряд відмінностей від програмно-цільового та проектного підходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система особливостей проектного, програмно-цільового та проблемно-орієнтованого підходів до проектами в системі антикризових заходів

Порівняльна характеристика	Підходи до управління проектами наукових досліджень		
	Проектний	Програмно-цільовий	Проблемно-орієнтований
Вихідна форма об'єктів управління	Проект	Програма	Сценарій
Основна функція дослідників	Проектування, конструювання та створення системи або окремого засобу	Реалізація поставленої цілі досліджень	Виконання сукупності аналітичних і планових робіт з виявлення та реалізації проблеми
Основа для початку робіт	Розпорядження, заказ, наряд	Розпорядження, завдання як цільові задачі досліджень	Завдання на вирішення проблеми, що виходить з суспільної потреби
Основна функція планування	Регламентация типових етапів проектування і основних подій з урахуванням ресурсних обмежень	Мінімізація ресурсів, витрат на програму. Субординація засобів досягнення цілі і виконавців.	Оцінка науково-технічних подій, що очікуються. Встановлення значень параметрів в комплексі «цілі - потенціал»
Спеціальна функція планування	Конкурси проектів, ТЕО, мережні графіки, нормативно - довідкові матеріали (типові проекти, норми).	Функції розгортання програмних робіт (дерево цілей, мережний графік тощо)	Розгортання функціональної структури процесу рішення проблеми. Варіанти шляхів вирішення проблеми.

Продовження таблиці 3.1

Спеціальні методи, що використовуються в плануванні	Методи дослідження операцій для визначення оптимальної комбінації елементів.	Методи вертикальної декомпозиції, генерації альтернатив тощо. Патентно-інформаційна проробка.	Методи дослідження операцій в частині невизначених задач, генерації рішень, проблемно-орієнтованої оцінки, прогнозування.
Спеціальні процедури планування і контролю виконавця.	Приєм проектної документації. Авторський нагляд. Послідовне рішення задач планування.	Оцінка наявних ресурсів, виявлення недостатніх. Послідовне рішення задач планування.	Розподіл ресурсів пропорційно цінності проблем і релевантності. Інтегрована процедура моделювання і узгодження «цілі-потенціал». Послідовно-паралельне рішення задач планування.
Організаційна форма	Наукові організації, спеціалізовані за об'єктами і технологіями, орієнтовані на проект.	Цілеспрямований комплекс з внутрішньою субординацією виконавців, які спеціалізуються за предметною ознакою.	Проблемно-орієнтований колектив виконавців з функціональною і адаптивною настройкою структури, дослідницьких груп.

Технологія впровадження програмно-орієнтованого управління" може включати в себе кілька ключових етапів та аспектів. Нижче наведено загальний опис технології впровадження програмно-орієнтованого управління:

1. *Аналіз потреб:* Оцінка потреб бізнесу та визначення основних завдань, які потрібно вирішити за допомогою програмно-орієнтованого управління.
2. *Вибір ПЗ та ІТ-інфраструктури:* Вибір відповідного програмного забезпечення (ПЗ) та розробка або апгрейд існуючої ІТ-інфраструктури.
3. *Навчання та підготовка персоналу:* Проведення навчання для персоналу щодо використання нових програмних інструментів та методів управління.
4. *Інтеграція з іншими системами:* Забезпечення сумісності програмно-орієнтованого управління з іншими системами, які вже використовуються в організації.
5. *Визначення ключових процесів:* Визначення та оптимізація ключових бізнес-процесів, які будуть піддаватися управлінню за допомогою програмно-орієнтованих методів.

6. *Розробка метрик та показників:* Визначення метрик та ключових показників продуктивності для вимірювання ефективності програмно-орієнтованого управління.

7. *Постійне вдосконалення:* Впровадження системи постійного вдосконалення, яка включає збір та аналіз даних, отриманих з програмно-орієнтованого управління, з метою оптимізації процесів.

8. *Безпека та захист даних:* Впровадження заходів забезпечення безпеки та захисту конфіденційності даних, які обробляються програмно-орієнтованими системами.

9. *Стратегія запровадження:* Розробка стратегії поетапного впровадження програмно-орієнтованого управління з урахуванням потреб і можливостей компанії.

Ця технологія може змінюватися в залежності від конкретного бізнес-контексту та індивідуальних вимог організації. На основі зазначеного підходу будують систему управління, утілену у багатофазному і багатогранному процесі створення загальних і часткових методів і моделей, технічних і технологічних засобів, навчання, організаційне вдосконалення і т. ін. Важливо зазначити, що за єдиною програмою (технологією) відбувається розробка всіх складових такого процесу.

Проблемно-орієнтоване управління має певні принципи та процедури, що поєднуються у, по-перше, комплексно-обґрунтованих рішеннях, по-друге, вони є такими, що швидко отримуються, порівнюються та узгоджуються (з високим ступенем надійності). Реалізація таких особливостей характеризується відсутністю ефективної технології отримання, обробки та використання в управлінських задачах інформації про потенціал стратегічних проектів, що орієнтовані на певну управлінську інформацію системи.

З метою використання принципу обліку проблемного орієнтування потенціалів виконавців має передбачатися моделювання апарату стратегічного управління проектами на основі двох підсистем: цілепокладання та цілереалізації. Проблемно-орієнтований аналіз має на увазі розгляд цих двох підсистем окремо і

у формі системи, - тобто, застосовуючи проблемно-орієнтований комплекс (рис.3.1). Сучасні системи управління стратегічними проектами мають пропонувати вирішення завдань: встановлення відповідності потенціалу виконавців цих проектів поставленим і перспективним цілям, вирішення завдань покращення окремих характеристик потенціалу виконавців та цілей, визначення конкретних заходів для підвищення відповідності цілей потенціалу і очікуваних ефектів від реалізації цілей проекту.

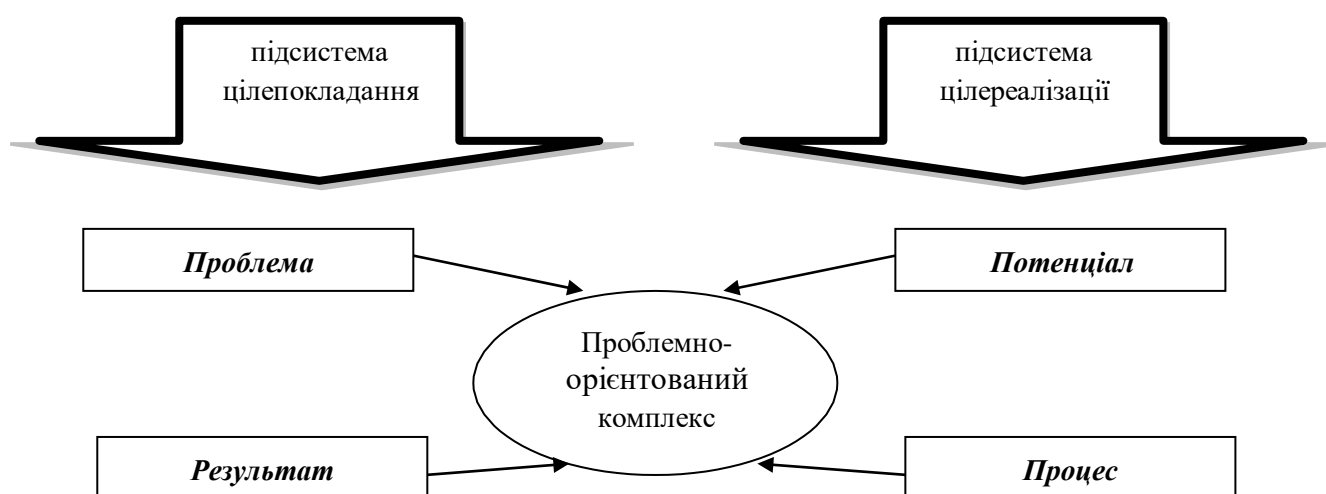


Рис.3.1. Механізм дії проблемно-орієнтованого комплексу

Таким чином, застосування методу проблемно-орієнтованого аналізу в антикризовому менеджменті дозволяє більш обґрунтовано визначити першочергові цілі та основні заходи в діяльності підприємства з урахуванням потенціалу виконавців, їх уявлень про шляхи вирішення проблем, активної їх участі в уточненні системи цілей і інструментів їх реалізації. Саме активна участь експертів - потенційних виконавців дозволяє керуючій підсистемі отримати більш реалістичний варіант вирішення проблеми, сформулювати вже на стартовому етапі набір показників управління (і контрольних орієнтирів), бути готовим до корегування цілей стратегічних проектів, як елементу антикризових заходів.

1. Серед стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна зазначити підвищення її фінансової

стійкості. Проте на зазначену стратегічну ціль впливає ряд факторів, а саме: незадовільна структура балансу, нестача обігових активів для підтримки поточної ліквідності організації, висока залежність від позикового капіталу.

2. *Серед першочергових проблем* ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна виділити такі завдання, вирішення яких допоможе досягти сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. До таких доцільно віднести в даний момент високу залежність мережі від позикового капіталу. Можна виділити дві основні причини нестійкого фінансового стану мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» - це зростання кредиторської заборгованості, а також заморожування оборотних коштів в дебіторську заборгованість. Саме у цьому напрямі і буде проведено подальше вдосконалення використання методів і засобів раннього виявлення тенденцій та попередження дисбалансу в системі управління мережею ТОВ «Одеський хлібзавод № 4». Вирішення проблеми щодо такої залежності допоможе підприємства забезпечити сталий розвиток та шляхом руху до досягнення стратегічних цілей.

Слід зазначити, що процес удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованостями є один із базових напрямів оптимізації фінансових потоків, а, отже, забезпечення сталого розвитку будь-якого підприємства. По-перше, дебіторська заборгованість – актив. А збільшення активів порівняно із зобов'язаннями може бути розцінене інвесторами та іншими зацікавленими особами як сприятливий чинник, оскільки підвищує вартість акцій компанії з погляду балансової вартості. По-друге, кредиторська заборгованість фактично є безвідсотковим кредитом від постачальників. Таким чином, збільшення кредиторської заборгованості – це, по суті, збільшення безпроцентних позик, джерело дешевого капіталу. Тому в разі нестачі фінансових ресурсів управлінці можуть прийняти рішення збільшити кредиторську заборгованість.

Погашення дебіторської заборгованості є одним із основних джерел отримання коштів підприємством. Несвоєчасні розрахунки з дебіторами призводять до виникнення дефіциту грошей у суб'єкта господарювання, тобто зниження його платоспроможності.

3. *Основними процесами*, які будуть задіяні у вирішенні зазначених проблем, можна виділити удосконалення роботи з дебіторською заборгованістю, несвоєчасною оплатою послуг постачальникам і підрядникам, наявною заборгованістю перед персоналом організації, заборгованістю по податках і зборах і т. ін. Одночасно має проводитись робота у мережі щодо зростання простроченої кредиторської заборгованості.

4. *Очікувані результати* від впровадження антикризових заходів – частина дебіторської та кредиторської заборгованості, що залишилася після проведення всіх запланованих заходів, є основою для оцінки періодичності надходження боргів покупців, достатнього погашення кредиторської заборгованості, а також балансових залишків дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець періоду за умови їх оборотності відповідно до договірних умов або встановленого порядку розрахунків. В кінцевому рахунку, все це дозволяє відповісти на питання, чи забезпечують договірні умови розрахунків з покупцями і постачальниками потребу мережі в грошових коштах і достатній рівень її платоспроможності.

### **3.2. Використання методів раннього виявлення тенденцій та попередження дисбалансу в системі управління підприємством**

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи, показали, що, незважаючи на отриманий прибуток, фінансовий стан ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна охарактеризувати, як нестійкий, поєднаний з високою залежністю від позикового капіталу і порушенням поточної платоспроможності. Все це вимагає вжиття необхідних заходів щодо поліпшення фінансової стійкості організації.

Основними напрямками системи антикризових заходів для вирішення названих проблем підприємства повинні стати:

- збільшення обсягу власних коштів за рахунок нерозподіленого прибутку, збільшити прибуток;

- скорочення заборгованості підприємства, як дебіторської, так і кредиторської;

- контролювання стан розрахунків за простроченими заборгованостями. У наявних економічних умовах, будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що компанія реально отримує лише частину вартості проданої продукції, тому необхідно розширити систему авансових платежів;

- прагнення до прискорення оборотності капіталу, а також до максимальної його віддачі, яка виражається в збільшенні суми прибутку на одну гривню капіталу. Підвищення прибутковості капіталу може бути досягнуто за рахунок раціонального і економного використання всіх ресурсів, недопущення їх перевитрат, втрат. В результаті капітал повернеться до свого початкового стану в більшій сумі, тобто з прибутком;

- вживання заходів щодо прискорення оборотності запасів, в тому числі маркетингових заходів - стимулювання попиту за рахунок реклами, корекції цінової політики, вдосконалення системи розподілу товарів;

Аналіз кредиторської заборгованості повинен зводитися до встановлення таких договірних взаємовідносин з постачальниками, які встановлюють терміни та розміри платежів в залежності від надходжень грошових коштів від покупців. Практичне здійснення такого аналізу передбачає наявність інформації про реальний стан дебіторської та кредиторської заборгованості та їх оборотності. В якості вихідних даних для такої оцінки повинні бути прийняті борги, що відносяться саме до цього періоду. Іншими словами, з балансових залишків дебіторської та кредиторської заборгованості треба виключати довгострокову і прострочену, тобто ті елементи боргів, перетворення яких в грошові кошти відносяться до інших періодів.

Частина дебіторської та кредиторської заборгованості, що залишилася після цього, є основою для оцінки періодичності надходження боргів покупців, достатнього для погашення кредиторської заборгованості, а також балансових залишків дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець періоду за умови їх оборотності відповідно до договірних умов або встановленого порядку

розрахунків. В кінцевому рахунку, все це дозволяє відповісти на питання, чи забезпечують договірні умови розрахунків з покупцями і постачальниками потребу мережі в грошових коштах і достатній рівень її платоспроможності.

Особливістю цього виду активів є велике число боржників організації і відносно невисокий рівень заборгованості кожного з них. Тому, основним завданням управління дебіторською заборгованістю є скорочення середнього залишку дебіторської заборгованості. Скорочення заборгованості дозволить збільшити грошову складову оборотних коштів, прискорить їх оборотність. Для реалізації цього заходу керівництву ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна запропонувати наступне.

Першочерговим завданням грамотного управління дебіторською заборгованістю є формування інформаційної бази, згрупувавши дебіторів за рівнем кредитоспроможності. Ефектом від даного заходу має стати повне виключення дебіторської заборгованості безнадійної до стягнення.

Щоб знизити дебіторську заборгованість при помірній кредитній політиці потрібно повністю виключити ненадійних клієнтів, платоспроможність яких знаходиться на неприпустимо низькому рівні. Передбачається, що збором інформації, що стосується можливості вилучити дебіторську заборгованість, повинен займатися юрисконсульт, а також в деяких випадках бухгалтер та провідний спеціаліст. До його функцій має додатися ознайомлення з діяльністю покупця (установчі документи, тривалість і напрям господарювання, його рейтинг на ринку).

Не менш важливе значення має репутація організації та його керівництва: компетентність, обов'язковість, порядність, виконання прийнятих зобов'язань перед бюджетом, кредитними установами, партнерами. Ці дані можна отримати на основі наданих документів самих платників, а також відповідних органів (податкових інспекцій, банку, ін.).

В якості рекомендацій щодо зниження дебіторської заборгованості підприємства, керівництву також можна запропонувати автоматизувати облік дебіторської заборгованості. Широке використання комп'ютерної техніки при

управлінні дебіторською заборгованістю призведе до прискорення її обліку, що в свою чергу дасть можливість більше часу витратити на аналіз інформації про потенційних клієнтів мережі. Автоматичний облік, надання інформації про прострочену дебіторську заборгованість, а також про настання термінів виплати за зобов'язаннями призведе до прискорення її оборотності.

Комп'ютерні системи служать для обліку реалізації, надходження платежів і ін. Крім того, комп'ютерна система може інформувати відповідальних осіб ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» про прострочену дебіторську заборгованість, а також про настання термінів виплати за зобов'язаннями. Ці процеси будуть відбуватися автоматично. За допомогою комп'ютерної техніки буде вестися збір даних за кожним дебітором - так звана «платіжна історія», потім ці дані узагальнюються і на їх основі виносяться рішення про встановлення граничної величини кредиту, яка може надаватися дебітору; проводиться класифікація дебіторів. Дані за кожним дебітором узагальнюються і використовуються в системі контролю дебіторської заборгованості. Підсумкова інформація про взаємини з дебіторами зосереджується в базі даних мережі і використовується для прийняття рішень щодо можливої зміни кредитної політики.

Доцільним буде використовувати «Календар інкасації дебіторської заборгованості» в комп'ютерній формі, що прискорить процес обліку дебіторської заборгованості та підвищить можливість її оперативного вилучення. Платежі будуть включатися в календар в сумах і терміни, передбачені відповідними контрактами з контрагентами, що забезпечить щоденне управління надходженням коштів. Крім цього пропонується: автоматично здійснювати розсилку листів з попередженням про терміни платежу і інформацією про те, які заходи будуть застосовані до боржника при невиконанні зобов'язань в строк; автоматично блокувати, якщо перевищено ліміт або період прострочення виконання зобов'язань за попередні послуги; на підставі договірних умов нараховувати пені та штрафи на боржників за несвоєчасну оплату; на злісних неплатників подавати справи до арбітражного суду; проводити «продзвін» адміністратором в межах виконання функцій по роботі з дебіторською заборгованістю великих боржників

(понад 100 тис. грн.). За рахунок активізації роботи з дебіторами величина дебіторської заборгованості може скоротитися до 40%.

До настання терміну оплати, дебіторська заборгованість повинна фінансуватися. При цьому постійно зберігається ризик, що оплата буде проведена покупцем (замовником) із запізненням або її взагалі не буде. Це змушує розглядати дебіторську заборгованість як високоризикований актив. Крім того, будь-яку дебіторську заборгованість слід розглядати як комерційний кредит.

Можна запропонувати й інший спосіб погашення дебіторської заборгованості - відстрочка платежу, при якому внесення заборгованості в повній сумі переноситься на термін більш пізній, ніж це передбачено договором.

### **3.3. Оцінка ефективності використання факторингу, клірингу та надання знижок як інструментів антикризового управління**

В умовах інфляції і порушення платіжної дисципліни ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» змушене вести пошук нових шляхів для своєчасного стягнення боргів зі своїх дебіторів. Одним з ефективних способів вирішення цієї проблеми є факторинг. Факторинг являє собою продаж всієї або частини дебіторської заборгованості факторингової компанії або банку.

Керівництву ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» пропонується скористатися послугою факторингу, яку надає ТОВ «ФТК- Фактор», розташоване в м. Одеса. Даний захід є дуже актуальним для аналізованої мережі, так як він дозволить за рахунок зменшення дебіторської заборгованості збільшити ліквідність і фінансову стійкість організації, а також знизити ризик фінансових втрат.

Продаж дебіторської заборгованості буде здійснений банком при ставці дисконту 22% річних. При цьому слід зазначити, що буде продана тільки та частина дебіторської заборгованості за розрахунками з різними дебіторами і кредиторами, термін якої не перевищує 94 днів, виходячи з розшифрування дебіторської заборгованості ТОВ «Одеський хлібзавод № 4», а також буде виключена заборгованість деяких організацій.

Використання даного інструменту для зменшення дебіторської заборгованості має безліч позитивних сторін: додаткові оборотні кошти, отримані шляхом інвестування в них, засобів виплачуваних банком, призводять до зростання обсягів продажів; при фінансуванні з використанням факторингу підприємство фактично не стає позичальником (на відміну від випадку з кредитом), в його балансі не виникає кредиторської заборгованості. Таким чином, за необхідністю ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» зможе претендувати на додаткове фінансування (наприклад, у формі кредитної лінії або овердрафту); поступка банку дебіторською заборгованістю в ряді випадків допомагає знизити витрати на забезпечення обліку продажів і адміністративне управління; можливість отримувати кошти з постачання відразу після відвантаження за рахунок банку, що дозволяє запропонувати покупцеві більш пільгові умови покупки (наприклад, підвищити ліміт товарного кредиту або збільшити відстрочення платежу), а також залучити нових клієнтів; оплата послуг банків за здійсненням факторингових операцій повністю включається в собівартість; відбувається прискорення оборотності дебіторської заборгованості організації і в цілому всіх оборотних активів; фінансування з використанням факторингу не вимагає забезпечення.

Як правило наявність дебіторської та кредиторської заборгованості є результатом взаємних неплатежів, які уповільнюють оборотність коштів в розрахунках і ведуть до збільшення кредитної емісії. Тому в системі антикризового управління зростає зменшення неплатежів шляхом заліку взаємних вимог (кліринг). Залік взаємних вимог - це перерахування з рахунку однієї організації на рахунок контрагента тільки різниці (сальдо) зустрічних вимог. Основна перевага даної форми безготівкових розрахунків полягає у відносній простоті і економічності. Заліки взаємних вимог бувають постійно діючі та разові. Постійно діючі періодичні розрахунки по сальдо виробляються зазвичай один раз в десять днів між двома господарськими організаціями на основі зустрічних, приблизно рівних поставок. Обидва учасники заліків ведуть у себе рахунки взаємних розрахунків, на яких враховуються всі суми платежів. Розрахункові

документи не здаються в банк, а направляються відразу покупцеві з відображенням їх суми на рахунку взаємних вимог.

Разові заліки взаємних вимог між двома юридичними особами здійснюються в тому випадку, якщо одна сторона при здійсненні платежу на користь іншої сторони має до неї зустрічні вимоги і претензії. Разові групові заліки можуть проводити банки на певну дату (кінець кварталу, початок року) для усунення утворилася взаємної простроченої заборгованості юридичних осіб за розрахунками один з одним.

Звичайно, після здійснення заліку неплатежі в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можуть оновитися, так як не усунути причини, які породжують їх. Однак суми неплатежів і їх тривалість скоротяться (до утворення нового ланцюжка неплатежів). Як представляється, доцільно проводити заліки взаємних вимог в два рази на рік. Саме поєднання таких інструментів дозволить прискорювати оборотність оборотних коштів з одночасним зменшенням рівня кредиторської заборгованості, і, як наслідок, підвищувати рівень фінансової стабільності підприємства.

Припустимо, що за рахунок цієї пропозиції величина дебіторської заборгованості скоротиться приблизно на 40% (88376 тис. грн.), тобто до 132 566 тис. грн. За рахунок вивільнених коштів керівництво мережі може здійснити розрахунки за кредиторською заборгованістю організації, а саме погасити заборгованість перед іншими кредиторами.

Тоді сума кредиторської заборгованості складе:

$$КЗ = 282951 - 88376 = 194575 \text{ тис. грн.}$$

За попередніми даними спільного аналізу з експертами мережі, скориставшись пропозицією щодо надання знижки покупцям або відстрочки платежу, розрахуємо, як зміниться сума дебіторської заборгованості мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4». У свою чергу мережа, як одержувач продукції вигідність знижки або відстрочки платежу має визначати на основі наступних розрахунків.

У розрахунках буде використовуватися середній період інкасації дебіторської заборгованості визначений у мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» - 94 дня. Інфляція в Україні складала 11,4%. Отже, інфляція за 94 дня приблизно дорівнює 2,93%. Індекс цін визначимо наступним чином:

$$I_{ц} = (100\% + 11,4\%) / 100\% = 1,114$$

Коефіцієнт падіння купівельної спроможності обчислюється таким чином:

$$K_{п} = 1 / I_{ц} \quad (3.1)$$

$$K_{п} = 1 / 1,114 = 0,897$$

Визначимо втрати від інфляції в кожній тисячі гривень за весь термін надання комерційного кредиту в такий спосіб:

$$ВІ = 1000 \text{ грн.} - 1000 * K_{п}, \quad (3.2)$$

$$ВІ = 1000 \text{ грн.} - 1000 * 0,897 = 103 \text{ грн.}$$

Річна процентна ставка за кредит склала 23%. Сума відсотка за кредит обчислюється таким чином:

$$\sum \% \text{ кр.} = (1000 \text{ грн.} * 23\%) / 0,94 \text{ дн.} = 244,68 \text{ грн.}$$

Розміри знижок при оплаті продукції покупцям в перші дні після надання послуг мережею залежать від вартості кредиту на кредитному ринку в даний момент часу, тобто від облікової ставки Національного банку, як орієнтира, і терміну комерційного кредиту. Цей відсоток можна визначити за формулою:

$$СЦ_{кк} = (ПС_{ф} * С_{кк}) / 365 \quad (3.3)$$

де  $СЦ_{кк}$  - знижка з ціни комерційного кредиту;

$ПБ_{ф}$  - фактична процентна ставка за кредит;

$С_{кк}$  - строк комерційного кредиту.

Таким чином, знижка з ціни комерційного кредиту в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» складе:

$$СЦ_{кк} = (23\% * 0,94 \text{ дн.}) / 365 = 0,06\% (6\%)$$

Порівняємо втрати з кожної 1000 гривень наданих послуг від надання знижки в розмірі 6% і втрати від відстрочки платежу на 94 дня.

Як зазначалося раніше, середній період інкасації дебіторської заборгованості в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» склав 94 дня, з урахуванням

11,4% річної інфляції і 23% річної ставки за кредит. Таким чином, можна зробити висновок, що для мережі вигідніше надавати знижку стороннім організаціям і отримувати в своє розпорядження грошові кошти відразу ж після надання послуг, ніж надавати комерційний кредит для даних організацій.

Далі для обґрунтування ефективності запропонованого заходу зробимо розрахунок річної економії від надання 6% знижки на послуги, що надаються організаціям, які сплатили заборгованість в строк.

Спочатку розрахуємо втрати від надання 6% знижки клієнтам:

Витрати на надання знижки в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» складуть:

$$V_{zn} = 142318 \text{ тис. грн.} * 6\% = 8539 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо додаткові витрати, які понесе мережа ТОВ «Одеський хлібзавод № 4», в зв'язку з відстрочкою платежу на 0,94 дня. При цьому всі витрати в даному випадку можна розділити на три групи:

1. Втрати від інфляції (річний темп інфляції становить 11,4%, отже за 94 дня в середньому інфляція становитиме 2,93%);

2. Втрати у вигляді відсотків від суми відстроченого платежу, які підприємство могло б отримувати як додатковий прибуток, якби поклало цю суму під 12% річних в ТОВ «ФТК-Фактор»;

3. Витрати на обслуговування дебіторської заборгованості, включають дзвінки дебіторам з нагадуванням, відрядження осіб з метою стягнення дебіторської заборгованості, збільшення витрат часу адміністратора на ведення додаткової кількості дебіторів. У зв'язку з тим, що досить складно оцінити даний вид втрат, то будемо виходити з мінімального його розміру (1 тис. грн.).

Втрати від інфляції складуть:

$$V_I = 142318 \text{ тис. грн.} * 2,93\% = 4170 \text{ тис. грн.}$$

Втрати у вигляді відсотків від суми платежу складуть:

$$V_{bc} = (142318 * 12\%) / (3 * 100) = 5692,7 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на обслуговування дебіторської заборгованості рівні 1000 грн. Можна підвести підсумок, що загальна сума витрат на надання комерційного кредиту терміном на 94 дня складе:

$$B_3 = 4170 + 5692,7 + 1 = 9863,7 \text{ тис. грн.}$$

У висновку визначимо економічний ефект від впровадження в мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» запропонованого заходу, тобто надання знижки в розмірі 6% клієнтам, які оплатять в термін свою заборгованість за придбану продукцію.

$$E = \text{Витрати при відстрочці платежу} - \text{Витрати на надання знижки}$$

$$E = 8539 \text{ тис. грн.} - 9863,7 \text{ тис. грн.} = 1324,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином впровадження в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» запропонованого заходу принесе економію в розмірі 1324,7 тис. грн., знизить втрати від інфляції та витрати на обслуговування дебіторської заборгованості. Оплата в термін також дозволить вкласти гроші в банк під 12% річних і отримати за 94 дні 5692,7 тис. грн., вона також зменшить витрати часу по веденню дебіторської заборгованості і знизить ризик неповернення коштів дебіторами.

Передбачається, що надання знижки в розмірі 6% стороннім організаціям, які сплатили заборгованість відразу ж після відвантаження продукції мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4», призведе до того, що 25% всіх клієнтів організації погодяться на запропоновані умови.

Звідси випливає, що дебіторська заборгованість скоротиться на 55235 тис. грн. і буде дорівнює:

$$ДЗ = 220941 * 0,75 = 165706 \text{ тис. грн.}$$

Тоді сума кредиторської заборгованості складе:

$$КЗ = 282951 - 55235 = 227716 \text{ тис. грн.}$$

Також, для скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості в якості рекомендацій керівництву ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» було запропоновано скористатися послугою факторингу.

Припустимо, що факторингова компанія у 2020р. купила б у ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» всю суму дебіторської заборгованості в розмірі решти 220941 тис. грн. За умовами договору, факторингова компанія дає в борг 82% від суми поточної заборгованості. В обмін на це підприємство закладає компанії свою дебіторську заборгованість як забезпечення позики. Комісійна винагорода факторингової компанії за обслуговування боргу становить 2% від суми боргу.

Ставка винагороди за користування кредитними ресурсами протягом 40 днів становить 16%. Визначимо суму факторингового кредиту наданого ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» в 2020 р.

1. Для початку знайдемо суму грошових коштів, наданих факторинговою компанією в борг ТОВ «Одеський хлібзавод № 4»:

$$ГК_6 = 220941 \text{ тис. грн.} * 82\% = 181172 \text{ тис. грн.}$$

2. Плата за обслуговування і за надання в кредит грошових коштів складе:

$$П_0 = 181172 \text{ тис. грн.} * 2\% = 3623 \text{ тис. грн.}$$

3. Далі, визначимо винагороду факторингової компанії за користування кредитними ресурсами протягом 40 днів:

$$В_{кк} = (181172 * 16\% * 40 \text{ дн.}) / 360 \text{ дн.} = 3221 \text{ тис. грн.}$$

4. Таким чином, сума факторингового кредиту склала:

$$ФК = 181172 \text{ тис. грн.} - 3623 \text{ тис. грн.} - 3221 \text{ тис. грн.} = 174\,328 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті укладеного з ТОВ «ФТК-Фактор» договору факторингу, ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» отримає 174 328 тис. грн.

Отже, залишок дебіторської заборгованості ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» після наданої послуги факторингу складе:

$$ДЗ = 181172 - 174328 = 6844 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок вивільнених коштів буде погашена кредиторська заборгованість стороннім організаціям, термін погашення заборгованості яким найбільший. Отже, після наданої послуги факторингу сума кредиторської заборгованості в ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» скоротиться на 174 328 тис. грн. і складе:

$$КЗ = 282\,951 - 174\,328 = 108\,623 \text{ тис. грн.}$$

На наш погляд, в даний час найбільш актуальним для мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» буде варіант з наданням знижки за попередню оплату. Але можна одночасно використовувати і застосування знижок і факторинг.

Розрахуємо, як зміняться показники оборотності в разі мотивації покупців до передоплати за продукцію, що відвантажується.

Розглянемо, як зміниться оборотність заборгованості після розглянутих пропозицій (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Оборотність дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» з урахуванням застосування знижок для покупців за умови передоплати

Показники	2020 р.	Після заходів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	3,5	4,7
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	94	78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	2,75	3,4
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	138	107

Як видно з отриманих значень, представлених в таблиці 3.3, оборотність дебіторської заборгованості збільшилася з 3,5 до 4,7 оборотів на рік, тобто погашення дебіторської заборгованості стало відбуватися швидшими темпами. При цьому, тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилася на 16 днів, що позитивно впливає на ділову активність мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4».

З урахуванням запропонованих заходів збільшилася швидкість обороту кредиторської заборгованості на 0,65 обороту, що свідчить про збільшення платіжної дисципліни з кредиторами. Як наслідок, час обороту кредиторської заборгованості знизилася на 31 день.

Зниження періоду оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей стає одним із дієвих інструментів покращення фінансового стану організації. Розрахунки проведені в роботі, показали доцільність застосування такого заходу, позитивний ефект від їх проведення, що дозволяє вважати пропозиції обґрунтованими, що сприяють підвищенню фінансової стійкості мережі ТОВ «Одеський хлібзавод № 4».

### **Висновки до розділу 3**

Проблемно-орієнтований механізм цільового управління розвитком - це комплекс інструментів і методів, заснованих на методології проектного управління, орієнтованих на реалізацію сукупності стратегічних заходів з

розвитку підприємства для створення цінності в довгостроковій перспективі. Опоненти проектного підходу при реалізації заходів, пов'язаних з корінними змінами принципів ведення бізнесу, говорять про те, що методологія управління проектами дуже бюрократизована, і, отже, застосування проектних технологій для внутрішніх перетворень представляється невиправданим.

На підставі результатів проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна дати наступні загальні рекомендації щодо поліпшення фінансового становища організації:

- збільшити обсяг власних коштів за рахунок нерозподіленого прибутку, збільшити прибуток;
- за можливістю скорочувати заборгованість мережі, як дебіторську, так і кредиторську: дещо посилити політику організації по великих дебіторах, вивільняючи кошти, шукати нові джерела власних коштів для погашення кредиторської заборгованості, не вдаючись до позикових коштів і не затягуючи підприємство в боргову яму;
- контролювати стан розрахунків за простроченими заборгованостями. У справжніх економічних умовах, будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що компанія реально отримує лише частину вартості проданої продукції, тому необхідно розширити систему авансових платежів;
- прагнути до прискорення оборотності капіталу, а також до максимальної його віддачі, яка виражається в збільшенні суми прибутку на одну гривню капіталу. Підвищення прибутковості капіталу може бути досягнуто за рахунок раціонального і економного використання всіх ресурсів, недопущення їх перевитрат, втрат. В результаті капітал повернеться до свого початкового стану в більшій сумі, тобто з прибутком;
- вжити заходів щодо прискорення оборотності запасів, в тому числі маркетингові заходи - стимулювання попиту за рахунок реклами, корекції цінової політики, вдосконалення системи розподілу товарів;
- позиціонувати товар в ринкових сегментах з вищим рівнем доходу.

Перераховані заходи сприятимуть забезпеченню стабільного фінансового стану підприємства, що представляє безперечний інтерес для банків, що надають кредит, податкової служби, керівництва і працівників організації. ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна запропонувати й інший спосіб погашення дебіторської заборгованості - відстрочка платежу, при якому внесення заборгованості в повній сумі переноситься на термін більш пізній, ніж це передбачено договором. Вирішуючи питання про пріоритет знижки або відстрочки продавця покупцеві, слід в першу чергу встановити розмір знижки в залежності від темпів інфляції і по-друге - від співвідношення рентабельності фінансових вкладень і відсотки за кредит.

Впровадження запропонованих заходів може забезпечити економію в розмірі 1324,7 тис. грн., знизить втрати від інфляції та витрати на обслуговування дебіторської заборгованості. Оплата в термін також дозволить вкласти гроші в банк під 12% річних і отримати за 94 дні 5692,7 тис. грн., вона також зменшить витрати часу по веденню дебіторської заборгованості і знизить ризик неповернення коштів дебіторами. З урахуванням запропонованих заходів збільшилася швидкість обороту кредиторської заборгованості на 0,65 обороту, що свідчить про збільшення платіжної дисципліни з кредиторами. Як наслідок, час обороту кредиторської заборгованості знизилася на 31 день. Зниження періоду оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей свідчить про поліпшення фінансового стану організації. Розрахунки проведені в роботі, показали доцільність застосування такого заходу, позитивний ефект від їх проведення, що дозволяє вважати пропозиції обґрунтованими, що сприяють підвищенню фінансової стійкості ТОВ «Одеський хлібзавод № 4».

## ВИСНОВКИ

Криза - це ситуація, що склалася, в якій більшість взаємодіючих суб'єктів з досліджуваним об'єктом, вважають велике відхилення від його норми, що несе загрози їх звичної життєдіяльності, але здатні істотно і оперативно поліпшити очікуваний її стан. Уточненням поняття кризи є визначення наступного ряду ознак: відсутність у фахівців практики вирішення сукупності виявлених проблем при схожості зовнішніх впливів; наявність загрози погіршення звичної життєдіяльності для суб'єктів; необхідність оперативного реагування на проблему, що виникла; відхилення від існуючої норми.

Як етап крайніх загострень в економіці країни або окремої компанії, криза є відображенням найбільш гострих проблем системи. Це може бути криза недовиробництва, перевиробництва, криза реалізації товарів (послуг), взаємин між контрагентами в результаті невиконання договірних зобов'язань, і, як наслідок, приведення однієї з їх сторін до банкрутства.

За останній час концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості компаній по усьому світу.

Під «сталим розвитком» підприємства розуміють його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Проблема управління сталим розвитком господарюючих суб'єктів тіснопов'язана з закономірностями і принципами менеджменту. Відповідно у роботі розглянуто структуру цих принципів та надано їх характеристику.

Реалізація зазначених принципів потребує формування відповідної моделі процесу управління, в основі якого лежить застосування заходів антикризового управління.

У другому розділі роботи було надано загальну характеристику стану та потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Україні. Визначено основні

тенденції та фактори, які впливають на цей сектор економіки: зростання інтересу споживачів до здорового харчування може підтримувати попит на якісний хліб та хлібобулочні вироби; впровадження нових технологій та інновацій у виробництво може підняти якість продукції та оптимізувати процеси; зміни в умовах ринку, такі як конкуренція та цінова політика, можуть впливати на прибутковість підприємств галузі; загальна економічна стабільність чи нестабільність може впливати на споживчі можливості та витрати на продукцію; світові тенденції та події, такі як зміни в погоді, глобальні торговельні угоди та інші, можуть мати вплив на постачання сировини та експорт; зміни в законодавстві та вимоги до якості можуть впливати на виробництво та маркетинг хлібобулочних виробів; зміни в споживчих уподобаннях та культурних тенденціях можуть визначати попит на конкретні види хліба та хлібобулочних виробів.

Своєчасна діагностика, дозволяє не тільки виявляти стан досліджуваного об'єкта, а й усувати причини, що перешкоджають сталому розвитку підприємства. В роботі було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібзавод № 4». Зазначено, що структуру балансу даного підприємства не можна назвати задовільною. Деякі коефіцієнти не відповідають нормативним значенням, що говорить про те, що у ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» є певні проблеми. Можна виділити дві основні причини нестійкого фінансового стану підприємства - це зростання кредиторської заборгованості, а також заморожування оборотних коштів в дебіторську заборгованість.

З метою удосконалення управління підприємством в кризових умовах в роботі запропоновано будувати систему антикризового управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу. Проблемно-орієнтований механізм цільового управління розвитком - це комплекс інструментів і методів, заснованих на методології проектного управління, орієнтованих на реалізацію сукупності стратегічних заходів з розвитку підприємства для створення цінності в довгостроковій перспективі

В роботі представлено принципову модель механізму дії проблемно-орієнтованого комплексу. Користуючись данною моделлю було визначено:

1. Серед стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» можна зазначити підвищення її фінансової стійкості. Проте на зазначену стратегічну ціль впливає ряд факторів, а саме: незадовільна структура балансу, нестача обігових активів для підтримки поточної ліквідності організації, висока залежність від позикового капіталу.

2. Саме у цьому напрямі і пропонується подальше вдосконалення використання методів і засобів раннього виявлення тенденцій та попередження дисбалансу в системі управління ТОВ «Одеський хлібзавод № 4» на підставі удосконалення управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Вирішення проблеми щодо такої залежності допоможе підприємству забезпечити сталий розвиток та шляхом руху до досягнення стратегічних цілей.

3. Основними процесами, які будуть задіяні у вирішенні зазначених проблем, можна виділити удосконалення роботи з дебіторською заборгованістю, несвоєчасною оплатою послуг постачальникам і підрядникам, наявною заборгованістю перед персоналом організації, заборгованістю по податках і зборах і т. ін. Одночасно має проводитись робота щодо зростання кредиторської заборгованості, а, отже збільшення фінансових можливостей підприємства.

Слід зазначити, що процес удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованостями є один із базових напрямів оптимізації фінансових потоків, а, отже, забезпечення сталого розвитку будь-якого підприємства.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити швидкість обороту кредиторської та дебіторської заборгованості, що буде сприяти підвищенню фінансової стійкості організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айрапетян К.З. Антикризове управління підприємством на основі інноваційних бізнес-стратегій. Наук.-метод. журнал «Концепт». 2016. Т6. с. 2.
2. Акофф, Р., Рассел Л., Магідсон, Д., Еддісон, Г. (2007). "Ідеалізоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації." Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс.
3. Азарова А.О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства / А.О. Азарова // Вісник Вінницького політехнічного університету. – 2005. – № 3. – С. 17–24
4. Андрушко О.А. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О.А. Андрушко // Регіональна економіка. – 2005. – № 4. – С. 66–72.
5. Амосов О.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно управлінський аспект / О.Ю. Амосов // Державне будівництво, ХарРІНАДУМагістр. – 2008. – № 1. – С. 7–10.
6. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства: монографія / М. М. Караїм [та ін.]; за заг. ред. А. М. Штангрета. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. – 249 с.
7. Антикризове фінансове управління підприємством [Текст] : навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
8. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с
9. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. :ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.
10. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с..

11. Ареф'єва, О. В. Антикризове фінансове управління підприємством [Текст] : монографія / О. В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова. - Л. : Укр. акад. друкарства, 2011. - 249 с.
12. Ареф'єва, О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О В Ареф'єва, Т Б Кузьменко — К : Вид-во Європ ун-ту, 2005 — 170 с
13. Ареф'єва, О. В. Фактори середовища, які визначають економічну безпеку підприємства та її складові / О В Ареф'єва // Пробл і перспективи упр в економіці — 2004 — № 2 — С 137–143
14. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
15. Банкрутство підприємства: теорія і практика кризового управління / Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В.. Х.: ІНЖЕК, 2017. 272 с.
16. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101
17. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством/ К.: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
18. Богдан Т. П. Глобальна фінансова криза та виклики для економічної політики в посткризовий період / Т. П. Богдан // *Фінанси України*. – 2010. – № 6. – С. 3–14.
19. Бобров Є. Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки /Є. Бобров // *Економіка України*. – № 4. – 2012. – С. 80-85.
20. Бурий С.А. Теоретико-методологічні основи концепції екстремального менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5.Т.1.С. 54-56.
21. Василик О.Д. Теорія фінансів: Підручник. К.: НІОС, 2001.416с.
22. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

23. Гуськова Н. Д. Антикризове фінансове управління - механізм адаптаційного регулювання бізнес-процесів підприємств. Економіка і управління: нові виклики та перспективи. 2017. № 3. С. 75-78.

24. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2010. № 6. Т.2. С. 151-154

25. Дягель О.Ю. Діагностика ймовірності банкрутства організацій: сутність, завдання і порівняльна характеристика методів. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2015. С.13- 20.

26. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID- 19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 534 / Урядовий портал. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105\\_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk)

27. Енгельгардт Е.О. Економічний аналіз: теорія і практика. 2015.С.13-20.

28. Єгорова М.М., Сааков А.С. Криза як фактор структурної перебудови соціально-економічної системи. *Фінансова аналітика: проблеми і рішення*, 2014. 28 (214). С. 44- 5

29. Золотарьов А., Волик І. Ефективне використання оборотних коштів // *Економіка України*. – 1998. - №7. – с.12-16  
Зборовська, Ю. О. Капітал підприємства: теоретичні аспекти визначення суті капіталу [Текст] / Ю. О. Зборовська // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 7. С. 35-39

30. Зоїдзе, Д. Р. Антикризове управління : метод. рек. до практ. занять та самост. аудит. і позааудит. роботи для студ. спец. «Менеджмент організацій і адміністрування» (осв.-кв. рівень – магістр) ден. та заоч. Форми навч. / Д. Р. Зоїдзе. – Х. : НФаУ, 2012. – 88 с..

31. Іванюта, С. М. Антикризове управління в АПК : навч. посібн. / С. М. Іванюта, В. В. Писаренко, В. Д. Чумак. — Полтава, 2002. — 278 с.
32. Кальварський Г.В. Фінансова діагностика кризового підприємства. «Ефективне антикризове управління». 2017. №3. С. 36-37.
33. Караїм М. М. Методичні засади реалізації пасивного та активного антикризового управління економічною безпекою машинобудівного підприємства / М. М. Караїм // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2014. — №3. — С. 17–23.
34. Комплексні статистичні публікації/  
Complex Statistical Publications  
[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).
35. Корсікова Н.М. Савенко І.І. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*, 2020, Том 12. Випуск 4. С. 56-64. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/1912>
36. Кравчук О.І, Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 3. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c6691a1-0c93-4d9f-882f-e0d097778fe9/content>
37. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с
38. Кобзарев, О. В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О. В. Кобзарев, В. В. Алексєєв, П. С. Маковєєв // Формув. ринк. відносин в Україні. — 2003. — № 1. — С. 34–37.
39. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.
40. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: <http://nbuv.gov.ua>

41. Манойленко, О.В. Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки : монографія / О . В . Манойленко . — К . : НАДУ, 2006 . — 352 с

42. Манойленко О. В. Бібліографічний огляд сучасних наукових досліджень у сфері антикризового управління в корпоративному секторі економіки / О. В. Манойленко // Наук. журн. «Економіка розвитку» – Х., 2010. – № 4. – С. 89–98.

43. Наумова, Е. В. Фінансово-правові та організаційні аспекти інституту неспроможності (банкрутства). Фінансове право. 2016. № 2. С. 130-135.

44. Никифорова Н.А. Аналіз в антикризовому управлінні. Фінансовий менеджмент. 2016. № 6. С. 5 - 12.

45. Нікітіна Н. В. Антикризове фінансове управління підприємством: дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Проблеми теорії і практики управління. 2009. № 7. С. 91- 101.

46. Передало Х. С., Шкріль А. О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/83.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/83.pdf)

47. Петров І. В. Превентивне антикризове управління в забезпеченні економічної безпеки господарюючих суб'єктів. Теггаесопотісізі. 2017. № 3. С. 129-132.

48. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с

49. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 194 с.

50. Ситник Л. С. Тенденції розвитку антикризового управління економікою / Л. С. Ситник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 – №3. – Т. II (131). – С. 27-30.

51. Сучасна управлінська парадигма. URL: [http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885\\_1965942](http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885_1965942)

52. Теорія антикризового управління підприємством / С.Е.Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; під ред. М.А. Федотової, А.Н. Рахівського.М.: КНОРУС, 2016. 160 с.
53. Тарасевич В. М. Про орієнтири і напрями виходу з кризи / В. М. Тарасевич // Економіка України. – 2013. – № 9. – С. 4–17.
54. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / за ред. О.О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
55. Трапцін А. В. Антикризове управління в контексті теоретико-методологічних основ його дослідження. СВІТ. 2011. № 7. С. 69-75.
56. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К.: ЦУЛ. – 2012. – 448 с.
57. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. /За заг. ред. А. І. Кредісова. — К., 2000.
58. Ушань П. В. Антикризове управління як нова парадигма управління. Ефективне антикризове управління. 2015. №1. С.315.
59. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В. І. Фучеджи // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 240–245
60. Черняк О.І. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства // Статистика України. – 2003 р. - №7, с. 87-94
61. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022.№ 36 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>.
62. Читаючи Г.О. Методика аналізу та побудови ефективної системи управління дебіторською заборгованістю на промисловому підприємстві. Довідник економіста. 2015. №11. С. 51-61.

63. Чернявський, А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський – К. : МАУП, 2006. – 256 с. Шарапова Н. Як унормувати оборотні активи. Фінансовий директор. 2016. №2. С. 45-49.

64. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз // Інвестиції: практика та досвід – 2013 – № 23 / Електронний ресурс: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf)

65. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с. Шитрі П. Управління дебіторською заборгованістю. Фінансовий директор. 2015. №12. С. 5-11.

66. Штейкіна М.В. Діагностика кризового стану комерційних організацій: інструментарій ідентифікації кризового стану комерційних організацій при проведенні антикризового фінансового менеджменту. Підприємництво. 2017. №4. С. 81-84.

67. Штангрет, А. М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А. М. Штангрет // Регіон. економіка. —2001. — № 2. — С. 151–153.

68. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio: South-Western, 1993. 256 p.

69. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. *The Virtual Corporation*. – New York, 1993; Rev francaise de gestion. – Paris, 1996. – № 108.

70. Kennedy E. How VR is transforming HR // Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>

71. Robert Johansen. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers, 2012. 245 с.

72. HR Technology Trends Shaping the Future of Work //SAP Insights:[Website]. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends>.