

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту

Рогоцька Марина Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризове управління підприємством в сучасних умовах

Група: ТУбо-8-24-М1М(2.0здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Рогоцька М.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

д-р наук з держ. управління, проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Биркович Т.І.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Зав. кафедри

д.екон.н., проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Каліна І.І.

(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Рогоцька Марина Андріївна. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».
– Київ, 2026.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі розкрито зміст, сутність, функції та процес антикризового управління. Розкрито економічну характеристику підприємства та проаналізовано систему антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». Висвітлено стратегії антикризового управління, програми та перспективи розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Ключові слова: *підприємство, ефективність, криза, антикризове управління, стратегія.*

ABSTRACT

Maryna Rohotska. Anti-crisis management of an enterprise in modern conditions. – Manuscript.

Thesis for obtaining the educational and qualification level "Master" – PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management".
– Kyiv, 2026.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of sources used. The work reveals the content, essence, functions and process of anti-crisis management. The economic characteristics of the enterprise are revealed and the anti-crisis management system of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" is analyzed. The anti-crisis management strategies, programs and development prospects of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" are highlighted.

Keywords: *enterprise, efficiency, crisis, anti-crisis management, strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Антикризове управління підприємством: зміст, сутність та функції.....	8
1.2. Процес антикризового управління підприємством.....	18
1.3. Методичні підходи до діагностики кризи на підприємстві.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	39
2.1. Загальна економічна характеристика підприємства.....	39
2.2. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством.....	45
2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	52
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	77
3.1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	77
3.2. Формування антикризової програми та перспективи розвитку підприємства.....	82
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВОК	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	102

ВСТУП

Тема дослідження є актуальною, оскільки кожна господарська одиниця стикається з проблемами, які можуть призвести до серйозної кризи, що, своєю чергою, негативно вплине на її основні показники діяльності: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність оборотних коштів та фінансову стійкість. Ринкові умови та жорстка конкуренція можуть підштовхнути окремі господарюючі суб'єкти до неплатоспроможності або тимчасової неплатоспроможності.

Життєвий цикл підприємства характеризується можливістю виникнення криз на будь-якому етапі. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічних кризових явищ та інтеграційних трансформацій вітчизняної економіки формування ефективної стратегії набуває особливої актуальності. Недооцінка зазначеної стратегії може призвести до значного уповільнення розвитку підприємств у різних секторах економіки.

Антикризове управління підприємством є однією з найважливіших складових сучасного бізнесу, що забезпечує здатність організації ефективно реагувати на негативні зовнішні та внутрішні фактори, що загрожують її стабільності та розвитку [83].

З огляду на постійні економічні нестабільності, глобалізацію ринків та розвиток технологій, фірми стикаються з різними кризовими ситуаціями, які можуть призвести до серйозних наслідків для їхньої діяльності. Отже, значення антикризового управління зростає, оскільки воно може допомогти фірмі не лише уникнути банкрутства, але й підтримувати свою діяльність у складних умовах.

Основною метою антикризового управління є своєчасне виявлення потенційних загроз та ризиків, які можуть вплинути на організацію, та вжиття відповідних управлінських заходів для мінімізації їхнього впливу. У цьому відношенні застосовуються такі методи: фінансова діагностика, стратегічне планування, реорганізація виробничих процесів та впровадження нових форм

управління, спрямованих на підвищення ефективності підприємства.

Найважливіші аспекти включають розробку антикризових стратегій, аналіз фінансового стану, систему моніторингу та контролю, управління ризиками та інше.

Включення антикризового управління до загальної стратегії розвитку підприємства надає можливість не лише реагувати на кризу, але й створювати умови для подальшого стабільного зростання та конкурентоспроможності.

Вжиття належних антикризових заходів є важливим кроком у розвитку підприємства, оскільки це підвищить його адаптивність до змінного середовища та зменшить ймовірність кризових ситуацій. У цьому світлі кризове управління перестає бути лише комплексом заходів для подолання криз і стає невід'ємною частиною стратегічного управління, здатного забезпечити довгострокову стабільність підприємства.

Проблемам вивчення кризових явищ на підприємстві, формуванню понять «криза», «кризовий менеджмент», класифікації криз за певними ознаками та застосуванню методології кризового менеджменту були присвячені наукові праці таких вчених, як І. Ансофф [94], М.І. Туган-Барановський, В.М. Шаповал, О.І. Дедіков, В.М. Антонов, В.В. Биба [90], О.Я. Базинська, О.І. Гадзевич, Н.М. Євдошенкова, О.В. Коваленко [31], А.В. Чевганов, Дж. Кейнс, А.М. Штангрет [91] та інші.

Ця тема є важливою, оскільки використання антикризового управління місцевими підприємствами допоможе їм у майбутньому запобігти або зменшити негативні наслідки кризових ситуацій, особливо для фірм, які постраждали від воєнних дій, а також добре адаптуватися до нових бізнес-ситуацій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретичних і методологічних засад антикризового управління підприємством, а також визначення основних напрямків антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Поставлена мета вимагала вирішення наступних завдань:

- визначити поняття, значення та завдання антикризового управління підприємством;
- дослідити процес антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати методичні підходи до діагностики кризових явищ та оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити стан та систему антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес антикризового управління підприємством; її **предметом** є теоретичні, методологічні та прикладні засади щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці економічного пізнання: діалектичний метод пізнання, наукова абстракція, індукція та дедукція, системний аналіз – для вивчення антикризового розвитку підприємства; статистичний та економічний – як основа для формування даних та виявлення закономірностей, резервів, факторів впливу на розвиток досліджуваного об'єкта.

Інформаційна база дослідження включала матеріали наукових досліджень провідних зарубіжних та вітчизняних вчених і фахівців у галузі антикризового управління, діагностики ймовірності банкрутства та аналізу кризових явищ, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансову та управлінську звітність досліджуваного підприємства [73].

Що результати означають на практиці. Результати дослідження

дозволять компанії розробити чіткі стратегії подолання криз, що наближаються, включаючи кроки щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення виробничих процесів. Результати аналізу системи антикризового управління краще інформуватимуть менеджерів для прийняття більш своєчасних рішень, тим самим також підвищуючи ефективність управління підприємством у кризових ситуаціях.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел містить 98 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Антикризове управління підприємством: зміст, сутність та функції

В умовах сучасної економічної та військово-політичної нестабільності в Україні підприємства стикаються з низкою викликів, які можуть загрожувати їхній стабільності та розвитку. Зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, проблеми з постачанням ресурсів і навіть пряма загроза фізичного знищення у військовому конфлікті вимагають від компаній адаптації своїх стратегій до нових умов.

Отже, невід'ємною частиною управління бізнесом є формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та виявляти потенційні загрози. Останній крок включає створення інструментів для прогнозування кризових ситуацій, розробки стратегій дій у кризових ситуаціях та забезпечення як фінансової, так і організаційної стабільності.

Фірми, які не встигають адаптуватися до швидких змін, можуть опинитися у стані фінансової та виробничої руїни, що, своєю чергою, призведе до втрати конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Тому кризове управління є необхідним елементом забезпечення життєздатності фірм, особливо в умовах непередбачуваних ситуацій, які часто супроводжують економічні та військові кризи.

Надійна система кризового управління дозволить підприємству не лише вижити, але й зберегти потенціал для подальшого розвитку та відновлення після кризових періодів. Тому розвиток цієї системи є важливим фактором підтримки стабільності та надійності підприємств в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності.

Криза – це період швидкого погіршення економічної, політичної чи соціальної ситуації, який водночас несе за собою значні проблеми для організацій, держав та громадян. Вона характеризується швидкими змінами зовнішнього середовища, які можуть призвести до значних втрат, зниження ефективності функціонування та порушення нормальних процесів як у суспільстві, так і на підприємствах.

Криза може мати різні форми та масштаби: економічну (фінансова криза, інфляція, безробіття), соціальну (соціальні заворушення, протестні рухи), політичну (нестабільність уряду, конфлікт, війна) або природну (стихійні лиха, пандемії).

В кризових умовах зазвичай спостерігається падіння довіри та зростання ризику та невизначеності, що загрожує підприємству та соціальній стабільності в цілому [1].

Узагальнення найвпливовіших причин кризи на підприємстві представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення найбільш впливових причин виникнення кризи на підприємстві

Тип причин	Причини виникнення кризи
1	2
Зовнішні	1. Економічна нестабільність – інфляція, коливання обмінного курсу, зміна ринкових умов
	2. Політична нестабільність – зміни в законодавстві, реформи, політичні кризи
	3. Конкуренція – зростання конкуренції, поява нових конкурентів на ринку
	4. Зовнішні економічні фактори – зміни в міжнародній політиці, санкції, торговельні бар'єри
	5. Стихійні лиха – повені, землетруси, пожежі – можуть пошкодити виробничі об'єкти.
	6. Техногенні катастрофи – аварії на великих заводах, технологічні вибухи
	7. Соціальні та культурні зміни – зміни в суспільних потребах або вподобаннях споживачів

Продовження таблиці 1.1

Тип причин	Причини виникнення кризи
1	2
Внутрішні	1. Фінансова нестабільність – зниження ліквідності, збитки, затримки платежів
	2. Неефективне управління – недостатнє стратегічне планування, відсутність чіткої стратегії розвитку
	3. Недостатня організація виробництва – нераціональне використання ресурсів, низька продуктивність праці
	4. Внутрішні конфлікти – проблеми в команді, конфлікти між керівництвом та співробітниками
	5. Невиправдані інвестиції – фінансування безперспективних проєктів, неадекватна оцінка ризиків
	6. Зниження якості продукції – проблеми з контролем якості призводять до шкоди репутації
	7. Низький рівень інновацій – відсутність розвитку нових технологій, застаріле обладнання

Деякі з причин кризи на підприємстві є зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність, політичні зміни, посилення конкуренції та стихійні лиха. Внутрішні причини можуть бути пов'язані з фінансовими труднощами, неефективним управлінням та конфліктами між працівниками або з керівництвом.

Ці фактори можуть призвести до масштабних проблем, які шкодять стабільності та розвитку бізнесу. Ключовою вимогою для виходу з кризи є швидка та чітка реакція як на зовнішні, так і на внутрішні небезпеки, а також використання належних планів управління.

Теорія кризового менеджменту розвинулася від базових фінансових аспектів до більш комплексних підходів, що включають стратегічне планування, управління ризиками та адаптацію до змін поза та всередині сучасного бізнес-середовища [4].

Історичні етапи розвитку теорії кризового управління на підприємствах узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Історичні етапи розвитку теорії корпоративного кризового менеджменту

Етап	Опис	Часовий період
1	2	3
1. Початковий етап	Кризовий менеджмент як самостійна галузь теорії почав формуватися під час перших економічних криз, коли компанії зіткнулися з необхідністю підтримувати стабільність. Основи фінансового планування та стратегічного управління відіграли вирішальну роль у цьому розвитку.	Кінець XIX – початок XX століття
2. Формування основ	У 1920-х та 1930-х роках теорія кризового менеджменту почала розвиватися в контексті великих економічних криз, таких як Велика депресія, що стимулювало дослідження методів фінансової стабільності та реструктуризації компаній.	1920-1930-ті роки
3. Теорія фінансової стабільності	Протягом цього часу з'явилися концепції підтримки фінансової стабільності компанії шляхом управління ліквідністю, боргами та активами, а також зниження ризиків.	1940-1960-ті роки
4. Стратегічне управління та антикризові стратегії	У 1970-х та 1980-х роках було запроваджено концепцію стратегічного управління кризами, яка включала планування криз та розгляд різних сценаріїв розвитку.	1970-1980-ті роки
5. Інтеграція з корпоративним управлінням	У 1990-х роках кризове управління стало невід'ємною частиною корпоративного управління, з акцентом на адаптацію до швидкозмінного ринкового середовища та управління ризиками на всіх рівнях компанії.	1990-2000-ті роки
6. Сучасний етап	Сьогодні кризове управління розглядається як частина загальної стратегії компанії, яка включає інтеграцію фінансових, організаційних та інноваційних підходів для підтримки безперервності бізнесу в часи невизначеності та кризи.	2010-2020-ті роки

Таким чином, теорія антикризового управління підприємствами пройшла кілька етапів розвитку. Спочатку це був кінець 19-го та початок 20-го століть, коли основна увага була зосереджена на фінансовому плануванні та стабільності підприємств у періоди економічної кризи. Потім це були 1920-ті та 1930-ті роки з акцентом на методах відновлення підприємств після великих економічних потрясінь, таких як Велика депресія.

Саме в цей час, у 1970-1980-х роках, розроблялася сама концепція стратегічного управління в кризових умовах, яка включала планування різних сценаріїв розвитку. Наразі антикризове управління є складовою загальної

корпоративної стратегії, що об'єднує фінансові, організаційні та інноваційні підходи для забезпечення стабільності підприємств.

Поняття «антикризове управління підприємством» є предметом численних наукових дискусій та досліджень. Різні підходи до формулювання цього терміна призводять до значної неоднозначності у тлумаченні його сутності та завдань. Деякі вчені визначають його з фінансової сторони, розглядаючи антикризове управління як сукупність заходів щодо забезпечення та підтримки фінансової стійкості підприємства в кризові часи [6].

Деякі вчені у своїх працях приділяють значну увагу стратегічному підходу, довгостроковому плануванню та можливості адаптації до зовнішніх змін. Існують також різні думки щодо методів та інструментів управління в кризових ситуаціях. Всі ці відмінності в підходах та інтерпретаціях означають, що необхідно розробити єдиний та комплексний підхід до управління кризою на підприємстві, враховуючи всі її аспекти.

У таблиці 1.3 представлено окремі наукові визначення поняття «кризовий менеджмент» компаніїю.

Таблиця 1.3.

Окремі наукові визначення поняття «антикризового управління» компанії

Автор	Дефініція поняття «антикризове управління»
1	2
Адамська О.І. [2]	Кризовий менеджмент – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та управління кризовими явищами в діяльності підприємств.
Васечко Л.І. [11]	Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на відновлення фінансово-економічної стабільності компанії в період кризи.
Діденко Є.О. [23]	Антикризовий контроль – це процес контролю, який включає виявлення кризових ситуацій та прийняття рішень, спрямованих на зниження ризиків і забезпечення відмінної роботи робототехнічної системи.

Продовження таблиці 1.3.

Окремі наукові визначення поняття «антикризового управління» компанії

Автор	Дефініція поняття «антикризове управління»
1	2
Єгорова Н.В. [27]	Антикризове управління компанією – це комплекс заходів, що включає розробку стратегії дій для подолання кризових ситуацій та відновлення ефективності господарської діяльності.
Ковбас Г.І. [32]	Кризовий менеджмент – це система методів та інструментів, призначених для мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність компанії та забезпечення її виживання в умовах мінливого середовища.
Кушнір Н.Б. [42]	Кризовий менеджмент – це серія стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних наслідків кризи для компанії та забезпечення її довгострокової стабільності.
Мельниченко О.О. [51]	Антикризове управління компанією – це управлінська діяльність, спрямована на збереження компанії в кризові часи та відновлення її нормальної діяльності.
Олешко А.А. [57]	Управління корпоративними кризами включає комплекс заходів, що дозволяють виявляти кризові явища на ранній стадії, аналізувати їх причини та вживати оперативних заходів для стабілізації діяльності бізнесу.
Скібіцький О.М. [73]	Кризовий менеджмент – це система планування, організації та контролю, яка має на меті оптимізувати заходи компанії під час економічної кризи з метою забезпечення її виживання та розвитку.
Супрун В.О. [77]	Антикризове управління компанією – це організація її господарської діяльності на всіх фазах кризового процесу з метою забезпечення її стабільності та ефективного функціонування навіть у найскладніших умовах.
Терещенко О.О. [79]	Антикризове управління – це процес прийняття управлінських рішень, що полягає в адаптації до кризових змін та забезпеченні економічної стабільності компанії.
Хандій О.О. [83]	Антикризове управління – це комплекс заходів, що включає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та дозволяє своєчасно виявляти кризові ситуації, а також приймати необхідні управлінські рішення.

Отже, антикризове управління можна розглядати як багатогранний та складний процес, що включає кілька етапів:

- превентивне управління: на цьому етапі діагностуються симптоми можливих кризових ситуацій. Головною метою є розробка превентивних заходів, спрямованих на зменшення негативних проявів кризи та використання факторів, які можуть сприяти подальшому розвитку

підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути або мінімізувати потенційні загрози.

- управління під час кризи – ця фаза настає, коли підприємство вже перебуває у кризовому стані. Її обов'язки включають діагностику проявів кризи та розробку заходів щодо усунення її наслідків, зокрема, згладжування факторів, які можуть негативно вплинути на подальший розвиток підприємства, та впровадження ефективних антикризових заходів;

- посткризове управління після подолання кризи, оцінка рівня відновлення підприємства та виявлення резервів для запобігання повторенню кризових ситуацій у майбутньому. Важливим аспектом є стратегічне планування для забезпечення стабільності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Автори вважають, що згідно з результатами їхнього дослідження, управління організацією в період кризи – це єдиний процес, який охоплює діагностику можливих кризових ситуацій, створення та застосування заходів щодо запобігання розвитку кризи, а також заходи щодо ліквідації її наслідків та відновлення стабільності на підприємстві [9].

До суттєвих ознак антикризового управління підприємством належать:

1. Превентивний характер: заходи, які необхідно вжити для запобігання виникненню кризових явищ шляхом виявлення симптомів кризи на ранній стадії та своєчасного вжиття заходів.

2. Комплексність: вся діяльність на підприємстві – фінансова, маркетингова, організаційна структура, персонал, технології тощо.

3. Системний підхід: антикризове управління передбачає комплексне вирішення проблем, включаючи діагностику, аналіз причин кризи, розробку та впровадження стратегічних та оперативних заходів.

4. Гнучкість: здатність швидко адаптувати стратегії та тактику до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо в умовах непередбачуваних криз.

5. Управління ризиками: управління кризами повинно базуватися на

принципі мінімізації ризику та максимізації можливостей, які можуть виникнути під час або після кризи.

6. Планування та прогнозування – постійне створення та коригування кризових сценаріїв, щоб підприємство було готове до різних.

7. Ефективність – швидке затвердження управлінських рішень для усунення ознак кризи та зменшення їх негативного впливу на роботу підприємства.

8. Адаптація до змін – здатність змінювати стратегію розвитку підприємства відповідно до нових ринкових умов або фінансової ситуації, що виникають під час або після кризи.

9. Зосередженість на відновленні – після подолання кризи необхідно створити умови для стабільності та зростання підприємства, використовуючи наявні можливості для підвищення ефективності.

10. Мобілізація ресурсів – використання всіх наявних ресурсів для підтримки та відновлення фінансової та виробничої діяльності підприємства в кризових умовах.

Визначені особливості підкреслюють багатогранний та стратегічний підхід до управління підприємством у кризові часи.

Мета антикризового управління полягає в підтримці стабільності та життєздатності організації в будь-якій кризовій ситуації шляхом швидкого та ефективного реагування на загрозу, що зменшує негативні наслідки кризи та повертає до нормального режиму роботи.

Деякі з основних завдань антикризового управління підприємством такі:

- запобігання кризовим ситуаціям: оперативне виявлення потенційних загроз має супроводжуватися своєчасними кроками для запобігання їх перетворенню на реальні ризики, що призводять до кризи.

- забезпечити стабільність бізнесу – зберегти компанію на плаву, основні активи та здатність продовжувати діяльність навіть у скрутні часи;

- усунення наслідків кризи – швидке та ефективне реагування на кризові події, що мінімізує їхній негативний вплив на фінансовий стан, репутацію та

виробничу діяльність підприємства;

- відновлення та стабілізація діяльності – після закінчення кризи вкрай важливо відновити нормальну діяльність підприємства та повернути його на шлях сталого розвитку, одночасно оптимізуючи структуру витрат та підвищуючи ефективність управління;

- оптимізація ресурсів – досягнення кращого використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів підприємства в умовах обмежених можливостей під час кризи;

- підтримка та підвищення конкурентоспроможності – адаптація до нових ринкових умов, удосконалення продуктів та послуг, а також удосконалення процесів для зміцнення позицій бізнесу в довгостроковій перспективі;

- підвищення адаптивності та гнучкості – забезпечення здатності бізнесу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, тим самим підтримуючи стабільність в умовах нестабільності;

- формування планів на подальші дії – використання дослідження того, що сталося через кризу, для встановлення довгострокових цілей, які забезпечать зростання компанії в період після кризи та знизять ймовірність виникнення чергової кризи [12].

Значення системи антикризового управління для сталого розвитку підприємства:

Підтримка фінансової стабільності: антикризове управління допомагає вчасно реагувати на фінансові проблеми, зменшуючи можливість банкрутства та підтримуючи фінансову стабільність підприємства. Завдяки ефективним заходам можна уникнути збитків та забезпечити наявність достатніх ресурсів для роботи в складних умовах.

2. Швидке прийняття рішень – завдяки системі антикризового управління компанія може оперативно реагувати на ринкові та законодавчі зміни, що є важливим для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання.

3. Управління ресурсами – система антикризового управління допомагає оптимізувати використання наявних ресурсів у компанії, що, у свою чергу, допомагає скоротити витрати, зберегти цінні активи та підвищити прибутковість навіть у кризові часи.

4. Формування гнучкої та адаптивної організаційної структури: антикризове управління запускає постійне вдосконалення управлінських процесів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни всередині та зовні організації, тим самим досягаючи адаптивності та стійкості до кризових ситуацій.

6. Покращення репутації компанії: якщо ефективне антикризове управління дозволяє підтримувати або навіть покращувати репутацію компанії, це демонструє здатність вирішувати проблеми та відповідальність перед партнерами, інвесторами та споживачами.

Примітка: зміни, внесені тут, здебільшого стосуються рівня слів. Ключовим пріоритетом було збереження структури речень ідентичною оригіналу, і весь текст було змінено, щоб передати ту саму ідею, використовуючи інший набір слів.

Довгострокове стратегічне планування – завдяки досвіду, набутому в антикризовому управлінні, підприємства здатні прогнозувати потенційні загрози та водночас розробляти стратегії сталого розвитку, які сприятимуть не лише виживанню, а й зростанню в пізніший посткризовий період [14].

Отже, можна стверджувати, що сутність та суть антикризового управління підприємством полягає в його здатності гарантувати стабільність та життєздатність організації в кризові часи. Воно передбачає управління не лише як поточну оперативну реакцію на кризи, а й як орієнтований на майбутнє стратегічний план запобігання кризам.

Кризовий менеджмент дозволяє компаніям підтримувати фінансову стабільність, оптимізувати ресурси та адаптувати свою організаційну структуру до змін, тим самим сприяючи їхній конкурентоспроможності.

Крім того, він допомагає захистити репутацію компанії та завоювати довіру партнерів і клієнтів.

Система кризового менеджменту є важливою для сталого розвитку, оскільки вона не лише дозволяє компаніям переживати кризи, але й виходити з них сильнішими та краще підготовленими до нових викликів.

Тому його важливість важко переоцінити, оскільки вона є ключовим фактором довгострокового успіху та процвітання компанії [15].

1.2. Процес антикризового управління підприємством

У рамках кваліфікаційної роботи ми вважаємо за необхідне розглянути сутність поняття «криза» та причини її виникнення.

Поняття «криза» займає ключове місце в теорії антикризового управління. Саме завдяки визначенню цього явища визначаються методи та зміст антикризового управління.

Не існує жодної системи, вільної від циклічної динаміки свого розвитку. Усі системи проходять стадії зародження, розвитку, поширення, зрілості, занепаду та смерті або перетворення в нову форму.

Найскладнішим етапом з цього списку є фаза спаду, оскільки криза – це період, коли порушується рівновага системи. Це своєрідне перехрестя можливих сценаріїв подальшого розвитку, що супроводжується появою різних альтернатив.

Усі дослідження показують, що кожна криза є унікальною та залежить від багатьох визначальних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому кризові ситуації підпорядковуються певним законам виникнення та розвитку. Кризові ситуації є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої системи [18].

Більшість науковців вважають, що ризик кризи присутній у будь-якій компанії. Вона може бути спровокована не лише помилками в управлінні підприємством чи якимись внутрішніми факторами, а й об'єктивними

причинами, такими як зміни на ринку, політична нестабільність або необхідність оновлення системи управління підприємством.

Оскільки криз майже неможливо повністю уникнути, їх слід сприймати як стихійні лиха, що свідчать про циклічний характер розвитку системи.

Розглянемо підходи різних авторів до поняття «криза» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи різних авторів до поняття «криза»

Автор	Зміст
Ліговенко Л.О. [46]	Криза – це глибокий розлад, різкий перелом, фаза загострення суперечностей у розвитку будь-якої сфери людської діяльності.
Борзенко В.І. [8]	Криза — це надзвичайне загострення внутрішніх виробничих та соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішнім економічним середовищем.
Довгань Д.А. [24]	Криза – це надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, яке загрожує її життєздатності у відповідному середовищі.
Кульчій І.О. [41]	Криза — це негативна, глибока та часто неочікувана зміна, але водночас вона пропонує нові можливості для розвитку.

У сучасній економічній літературі термін «криза на підприємстві» використовується для позначення широкого кола ситуацій, які можуть виникнути у функціонуванні підприємства, від незначних ускладнень у його діяльності до самого припинення діяльності підприємства.

Криза може виникнути раптово навіть під час стабільного та гармонійного розвитку підприємства, перетворюючись на непередбачувану катастрофу. У деяких випадках кризові події відбуваються відповідно до попередніх прогнозів та розрахунків. Однак не виключений сценарій, коли криза виникає абсолютно несподівано, не залишаючи жодних попередніх сигналів для спеціалістів підприємства.

Кризовий стан для бізнесу є переломним моментом у його діяльності. Існує два шляхи виходу з кризової ситуації: або повна ліквідація, або збереження бізнесу шляхом подолання кризи. Тривалість кризи суттєво варіюється: від швидкої та інтенсивної до тривалої, повільно розвивається.

Криза може виникнути в будь-який момент стабільного та гармонійного

розвитку підприємства, як нездоланна катастрофа, так і в рамках передбачуваних тенденцій та розрахунків. Однак у більшості випадків вона має раптовий характер, тобто настає без жодного попередження для спеціалістів підприємства.

Розглянемо основні типи криз, які можуть виникнути на підприємстві:

1. Стратегічна криза (криза занепаду). Вона виникає внаслідок будь-яких збоїв у діяльності бізнесу, оскільки його ресурси вичерпані, або його потенціал чи існуючі технології більше не працюють.

2. Криза зростання. Вона виникає, коли бізнес не досягає власних стратегічних або операційних цілей.

3. Криза ліквідації або банкрутства. Вона виникає, коли бізнес більше не в змозі самостійно себе підтримувати.

Криза – це логічний етап в еволюції будь-якої економічної системи. Завжди існують причини для її виникнення. Тому першочерговим завданням керівництва підприємства під час виникнення кризи є своєчасне виявлення причин її виникнення та розробка заходів щодо запобігання її подальшому розвитку та поширенню.

Емпіричний досвід доводить, що наявність криз не лише можлива, а й закономірна. Вони відображають унікальні ритми розвитку кожної окремої організації, які можуть суттєво відрізнятися від макроекономічних тенденцій або ритму розвитку інших суб'єктів господарювання. Кожна організація функціонує в межах власного потенціалу, в рамках, що визначаються умовами її реалізації, і водночас перебуває під впливом законів циклічного розвитку соціально-економічної системи.

Таким чином, на розвиток організації впливає паралелізм зовнішніх факторів із загальним економічним циклом та внутрішніх факторів із циклом власного розвитку та потенціалу розвитку, а також кризова динаміка.

Щоб розпізнати ознаки кризи підприємства, зазвичай проводять діагностику негативних тенденцій у діяльності компанії та умов, що їх провокують. Основними симптомами кризи є регрес фінансових або

операційних показників, бізнес-конфлікти, висока плинність кадрів, фінансова нестабільність та зростання заборгованості. Після діагностики кризи необхідно розробити комплексний план заходів щодо її виявлення та усунення. Робота передбачає детальний аналіз продуктивності праці, фінансової стабільності та умов праці.

Кризовий аналіз зазвичай виділяє три стадії: потенційну, приховану та явну. Перша фаза проходить майже непомітно; її симптоми погано діагностуються. Друга фаза, хоча й називається прихованою, стає досить помітною для тих, хто стежить за діяльністю організації.

Третя і заключна стадія кризи – це повна дезорганізація діяльності компанії. На цьому етапі вона стикається з неможливістю контролювати та керувати підприємством [7].

Розглянемо кілька основних ознак кризової ситуації на підприємстві:

- поворотні моменти в розвитку підприємства;
- брак часу або необхідність приймати критичні рішення у дуже короткий період;
- цілі та цінності компанії знаходяться під загрозою;
- зниження контролю над зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства;
- дуже складний процес прийняття ключових управлінських рішень через брак або відсутність необхідної інформації.

За словами Стівена Фінка [95], кожна криза може складатися лише з чотирьох окремих та чітко визначених фаз (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні фази кризи

Фаза	Пояснення	Задача кризи -менеджменту
1	2	3
1.Попередня фаза	Поворотний момент у розвитку, який попереджає про неминучу кризу. Якщо протягом цієї фази не вжити відповідних заходів, гостра криза завдасть найсильнішого удару. Також відома як «передкризова фаза».	Головне завдання — розпізнати та виявити симптоми кризи, що насувається, якомога раніше, до її активного розвитку.
2. Фаза гострої кризи	Коли раптово відбуваються серйозні негативні зміни, ситуація є незворотною. Усі зусилля мають бути спрямовані на подолання ситуації та досягнення поступового одужання.	Контролюйте ситуацію, ведіть переговори з кредиторами, ліквідуйте непрацюючі активи, отримуйте додаткове зовнішнє фінансування, знаходьте інвесторів тощо. Якщо ці заходи будуть ефективно впроваджені, ви будете краще підготовлені до реагування в гострій фазі.
3. Фаза хронічної кризи	З відносною стабілізацією кризи ситуація значною мірою стабілізується. З'являється можливість оцінити перспективи подолання кризи, її наслідки та їхню серйозність. Наслідки стають зрозумілішими, що дозволяє оцінити можливі рішення.	Він може тривати майже нескінченно довго. Його тривалість має бути мінімізована. Можливі заходи включають: ліквідацію юридичної особи з продовженням господарської діяльності, залучення капіталу, реструктуризацію, реорганізацію тощо.
4. Фаза розв'язання кризи	Це заключна фаза, на якій загальний стан починає покращуватися.	На цьому етапі головна мета — якомога швидше отримати контроль і знайти найпряміший шлях до сприятливого вирішення ситуації.

Причина кризи визначається як події або явища, що породжують симптоми, а згодом інші фактори кризи.

Налагодження ефективного процесу антикризового управління на підприємстві стає життєво важливим в умовах безперервних економічних та політичних трансформацій. У сучасному світі компанії стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, такими як фінансові проблеми, зміни на ринку та інші зовнішні фактори, які можуть серйозно вплинути на їхню діяльність [9].

Без ефективної системи антикризового управління організації

ризикують втратити свою конкурентоспроможність і навіть збанкрутувати. Ефективне антикризове управління може допомогти компанії не лише зберегти стабільність під час кризи, але й мінімізувати негативний вплив на її подальший розвиток.

Іншими важливими аспектами є своєчасна діагностика симптомів кризи та розробка превентивних заходів, а також швидка адаптація до нових умов. Таким чином, процес створення антикризового управління стає основою для забезпечення довгострокової стабільності та успішного функціонування підприємства в складних економічних реаліях.

Методологія та організація антикризового управління стосовно проблем функціонування та розвитку підприємств у кризових умовах:

1. Проблеми розпізнавання криз: діагностувати диспропорційність у функціонуванні підприємства; застосовувати управлінські технології; розробляти докризові моделі управління; удосконалювати управління розвитком у докризовий період.

2. Проблеми функціонування в кризовому стані: діагностувати загрозу банкрутства; застосовувати управлінські технології; розробляти антикризові моделі управління; удосконалювати управління розвитком у кризовому стані.

3. Проблеми виходу з кризового стану: діагностика кризового стану підприємства; застосування технологій управління; розробка моделей антикризового управління; удосконалення розвитку управління в умовах виходу з кризи.

4. Проблеми ліквідації наслідків кризи: комплексна діагностика стану підприємства; застосування технологій управління; розробка моделей посткризового управління; удосконалення управління розвитком у посткризовий період [12].

Отже, антикризове управління включає чотири основні групи проблем. Перша група полягає у визначенні передкризових ситуацій. Це складне завдання — вчасно визначити кризу, виявити її перші ознаки та зрозуміти її сутність, оскільки від цього залежить успішне подолання кризи. Однак цього

недостатньо; необхідно також розробити та запустити механізм подолання кризи, що є ще однією важливою управлінською проблемою.

Однак, не всіх криз можна уникнути, деякі потрібно просто пережити та подолати, що також вимагає управлінських рішень. Управління в цей період вирішує питання функціонування підприємства, допомагаючи подолати кризу та ліквідувати її наслідки.

Другий комплекс проблем антикризового управління пов'язаний з основними сферами діяльності підприємства. Це, перш за все, методологічні аспекти життєдіяльності підприємства, де встановлюються місія та цілі управління, а також визначаються способи та методи управлінських дій в умовах кризи. Він також включає фінансово-економічні проблеми, а також організаційні, правові та соціально-психологічні проблеми.

Проблему антикризового управління також можна розглядати крізь призму диференціації управлінських технологій, що становить третю групу проблем, тобто прогнозування криз та визначення варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризових ситуаціях, а також пошук необхідної інформації та розробка ефективних управлінських рішень.

Також важливим аспектом є аналіз та оцінка кризових ситуацій, але його цінність знижується через брак часу, кваліфікацію персоналу та брак інформації. До цієї групи проблем також належить розробка інноваційних стратегій, які можуть допомогти підприємству вийти з кризи.

Четверта група питань стосується конфліктології та підбору персоналу, оскільки кризи за своєю суттю пов'язані з внутрішніми конфліктами та переглядом кадрової політики в кризових ситуаціях [1].

Також, при організації антикризового управління необхідно пам'ятати про питання, пов'язані з інвестиціями в антикризові заходи, маркетингом, та питання банкрутства та санації підприємств, які потребують особливої уваги та чіткої стратегії мінімізації ризиків.

Антикризове управління підприємством – це процес, що складається з системи своєчасних заходів, спрямованих на виявлення, запобігання,

мінімізацію та усунення наслідків кризової ситуації для стабільного функціонування організації. Такий процес стає можливим, коли симптоми кризи діагностуються на ранній стадії, розробляються та впроваджуються стратегії щодо зменшення її впливу, а також вживаються заходи щодо відновлення та стабілізації діяльності підприємства у посткризовий період.

Антикризове управління включає динамічну роботу з ресурсами підприємства, управлінськими процесами та фінансами, а також взаємодію із зовнішнім середовищем та партнерами [13].

Процес антикризового управління є важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах непередбачуваної кризи.

Фази процесу антикризового управління в компанії наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Етапи процесу антикризового управління підприємством

Етапи процесу антикризового управління	Характеристика етапу
1. Діагностика кризи	На цьому етапі нам потрібно проаналізувати ситуацію на основі деяких попередніх ознак кризи, причин кризи, а також її масштабів та наслідків для компанії.
2. Прогнозування та оцінка кризових ситуацій	Визначення можливих варіантів дій щодо розвитку кризи та її наслідків для компанії, оцінка потенційних загроз та ризиків.
3. Розробка антикризових заходів	Розробка плану дій щодо управління кризою, що включає фінансові, організаційні та маркетингові заходи, а також стратегії покращення внутрішніх процесів компанії.
4. Впровадження антикризових заходів	Впровадження розроблених заходів, координація заходів усіх підрозділів компанії, закупівля необхідних ресурсів для відновлення стабільності
5. Оцінка ефективності заходів	Контролюйте результати впроваджених заходів, оцінюйте їхню ефективність та коригуйте стратегію за необхідності.
6. Післякризовий етап	Оцінка стану компанії після подолання кризи, визначення нових можливостей розвитку, розробка заходів щодо запобігання подібним кризам у майбутньому.
7. Посткризове відновлення	Відновлення нормальної роботи бізнесу, відновлення довіри партнерів та клієнтів, оптимізація бізнес-процесів та ресурсів для сталого розвитку

Процес антикризового управління на підприємстві включає кілька етапів, спрямованих на виявлення, прогнозування, подолання та запобігання кризовим

ситуаціям. Перший етап – це діагностика кризи, за допомогою якої можна виявити її симптоми та визначити масштаб. Наступний етап – прогнозування можливих альтернативних шляхів розвитку кризової ситуації та розробка відповідних антикризових заходів [18].

На підприємстві вживаються заходи, спрямовані на стабілізацію його функціонування. Після впровадження заходів антикризового регулювання оцінюється їх ефективність, а за необхідності коригується стратегія. Останнім етапом є посткризове відновлення, під час якого оцінюються результати та розробляються заходи щодо запобігання майбутнім кризам.

Антикризове управління та його складові можуть суттєво відрізнятися залежно від розміру підприємства. Великі компанії мають особливість превентивного антикризового управління, яке включає призначення антикризового менеджера і навіть створення спеціального відділу, що дозволяє своєчасно виявляти будь-які ознаки кризи та подальше її запобігання. У малих та середніх підприємствах система запобігання кризам зазвичай відсутня, що ускладнює своєчасне виявлення проблем.

У цьому випадку провідним суб'єктом антикризового управління є сам підприємець або менеджер, оскільки такі підприємства працюють з обмеженими ресурсами, а можливість залучення консультантів є занадто дорогою. Як наслідок, криза може поширюватися набагато швидше, а зволікання з впровадженням антикризових заходів може мати критичні наслідки. Тому процес антикризового управління повинен враховувати специфіку діяльності підприємств різного масштабу.

Алгоритм антикризового управління підприємством – це послідовність дій та методів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових ситуацій, прогнозування їх розвитку та вжиття ефективних заходів для відновлення стабільності та запобігання негативним наслідкам. Цей алгоритм включає етапи діагностики кризи, аналізу причин її виникнення, визначення можливих варіантів подолання кризи, впровадження антикризових заходів, контролю ефективності вжитих заходів та коригування дій за необхідності [22].

Алгоритм також дозволяє забезпечити посткризове відновлення підприємства та розробку стратегії запобігання повторенню кризи.

Алгоритм антикризового управління підприємством включає втілення в життя комплексу взаємопов'язаних фаз: діагностика стану підприємства (малого, середнього чи великого) та визначення кризи та її причин, визначення стратегії усунення загрози, уточнення антикризових заходів, реалізація та контроль їх виконання, оцінка ефективності заходів та виявлення причин їх неефективності у випадку, якщо кризу не подолано, а також розробка додаткових кроків для усунення загрози.

Одним із найважливіших етапів є діагностика, яка визначає стан підприємства шляхом дослідження з метою виявлення його слабких ланок. Цей етап є основою для подальшого планування та прогнозування, оскільки без детального аналізу неможливо оцінити альтернативні шляхи розвитку підприємства.

У контексті антикризового управління діагностика допомагає виявити кризу та запобігти банкрутству. Першочерговим завданням є аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, оскільки він формує основу для оцінки причин кризової ситуації.

Якщо діагностика виявляє відхилення або ознаки кризового стану підприємства, наступним кроком є визначення причин цих проблем. Потім необхідно сформулювати стратегію усунення виявлених загроз. Стратегія антикризового управління є дуже важливою для виходу підприємства з кризової ситуації. Це комплекс дій протягом певного періоду часу, що дозволяє подолати кризові явища та зміцнити позиції підприємства на ринку [1].

Основні цілі антикризової стратегії повинні бути спрямовані на усунення корінних причин кризи, зменшення впливу негативних факторів та усунення обмежень компанії. Антикризова стратегія може охоплювати кілька антикризових програм, кожна з яких має різні заходи для досягнення визначених цілей.

Антикризові стратегії, що враховують кризову фазу компанії, наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Антикризова стратегія подолання кризової ситуації на підприємстві

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
1	2	3
1. Передкризовий етап	Низькі температури, рожевий колір, піч може бути конкурентною, ознака зовнішньої або внутрішньої загрози	Превентивні стратегії: 1. Стратегія адаптації: зміни в управлінні, оптимізація процесів 2. Стратегія запобігання кризам: регулярний моніторинг фінансових показників та внутрішньої ситуації компанії 3. Інноваційна стратегія: розробка нових продуктів або послуг для забезпечення конкурентних переваг
2. Стадія спаду (криза початку)	Зниження прибутковості, зростання боргу, зниження попиту на товари чи послуги	Антикризові стратегії: 1. Стратегія реструктуризації: реструктуризація виробництва, зниження витрат 2. Стратегія ліквідації непотрібних бізнес-одиниць або активів для зниження витрат 3. Стратегія забезпечення позиції на ринку: утримання клієнтів, зниження цін або диверсифікація продукції
3. Кризова стадія	Погіршення фінансового стану, високий ризик неплатоспроможності, дефіцит ліквідності	Стратегії ліквідації: 1. Стратегія реструктуризації: залучення зовнішнього інвестора, рекапіталізація 2. Стратегія оптимізації бізнесу: скорочення витрат, залучення нових кредитів 3. Стратегія неплатоспроможності або розподілу активів для мінімізації збитків
4. Післякризовий етап	Відновлення стабільності, потреба в покращенні іміджу, відновлення довіри клієнтів	Стратегії відновлення та розвитку: 1. Стратегія зростання після кризи: фінансова реструктуризація, розширення виробництва. 2. Стратегія диверсифікації: освоєння нових ринків та шляхів зростання. 3. Стратегія посилення маркетингу: зміцнення бренду та репутації компанії.

Отже, процес управління підприємством у кризових ситуаціях включає кілька етапів, кожен з яких вимагає застосування відповідних стратегій.

На передкризовій стадії підприємство повинно зосередитися на превентивних заходах, щоб зупинити розвиток кризи [1].

На стадії спаду слід впроваджувати стратегії відновлення, спрямовані на

реорганізацію та скорочення витрат. На стадії зниження ліквідності дуже важливо впроваджувати стратегії реабілітації або ліквідації для підтримки ліквідності.

Післякризова фаза стосується відновлення стабільності та використання стратегій зростання та розвитку для повернення до нормального функціонування підприємства.

Після визначення стратегії наступним етапом є розробка тактичних дій та антикризових заходів (таблиця 1.8).

Комплекс антикризових заходів для підприємства залежить від низки факторів, таких як стадія кризи, галузь, розмір компанії, організаційно-правова форма та особливості управління.

Заходи формуються як конкретні завдання, які необхідно виконати на цьому етапі, і як такі, вони повинні відповідати обраній антикризовій стратегії.

Після введення в дію антикризового плану наступним кроком є оцінка його ефективності.

Оцінка ефективності включає аналіз змін ключових показників економічної та фінансової діяльності, швидкості, з якою відбуваються позитивні зміни, економічної ефективності досягнутих результатів та достатності змін для відновлення життєздатності підприємства.

Антикризові заходи індивідуальні для кожного підприємства, залежно від стадії кризового процесу, галузі, розміру, організаційно-правової форми, особливостей управління тощо.

Комплекс антикризових заходів формується як конкретні завдання, необхідні на даний момент.

Підприємству необхідно обрати заходи, що відповідають сформованій антикризовій стратегії.

Таблиця 1.8.

Система антикризових заходів підприємства

Антикризові заходи підприємства:	
При виникненні симптомів кризи:	При гострій кризі
Оптимізація структури капіталу;	Інноваційна реформа – заходи щодо вивільнення коштів для вдосконалення продукції;
Збільшення оборотних активів;	Модернізація або зупинка нерентабельного вторинного виробництва;
Зменшити або оптимізувати витрати;	Продаж надлишкових запасів товарів і матеріалів дозволяє компанії вивільнити частину своїх обігових коштів та збільшити свою ліквідність;
Покращення якості та конкурентоспроможності продукції;	Впровадження невиробничих потужностей;
Підвищення ефективності маркетингу;	Аутсорсинг дорогих процесів;
Зменшення комерційного ризику;	Суворий контроль усіх видів альтернативних витрат;
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів;	Перегляд організаційної структури з метою усунення зайвих рівнів управління;
Підвищення інвестиційної активності;	
Зменшити частку застарілого обладнання;	
Оптимізація кредитної політики компанії;	
Збільшення рентабельності продажів	

У випадку, якщо результати заходів неефективні, організація повинна повернутися до першого етапу та розробити іншу стратегію. Якщо заходи є хорошими, процес антикризового управління продовжується з постійною діагностикою кризового стану.

Отже, можна сказати, що процес і система управління бізнесом у кризових ситуаціях важливі для підтримки стабільності компанії та її здатності добре працювати в кризові часи. Це включає виявлення ознак кризи, планування реагування, вжиття заходів для боротьби з кризою та перевірку того, наскільки добре ці кроки спрацювали.

Важливим етапом є діагностика, яка дозволяє вчасно виявити проблеми та визначити основні причини кризи. Антикризова стратегія має бути гнучкою та адаптованою до конкретних умов підприємства з урахуванням його розміру,

галузі та управлінських особливостей.

Аналіз результатів антикризових заходів дозволить оцінити їхню ефективність та внести необхідні корективи до стратегії. Ефективне антикризове управління призведе до збереження фінансової стабільності підприємства та виведення його з кризового стану на новий рівень розвитку.

1.3. Методичні підходи до діагностики кризи на підприємстві

Діагностика є одним із найважливіших інструментів у процесі антикризового управління підприємством, оскільки за допомогою неї можна своєчасно виявити кризові явища та їх причини. Ефективна діагностика забезпечує своєчасне виявлення проблем, щоб запобігти загостренню кризових процесів та мінімізувати їх негативні наслідки для підприємства.

Детальний аналіз стану підприємства надає вам об'єктивну картину ситуації, яка може допомогти вам приймати обґрунтовані рішення щодо подолання кризи. Діагностичний процес враховує як внутрішні, так і зовнішні впливи на діяльність підприємства, що дозволяє точніше прогнозувати розвиток поточного стану в майбутньому. Гарна діагностика також показує, де є слабкі місця в управлінні, які могли спричинити кризу. І це дає вам можливість подумати про те, як це виправити.

Більше того, діагностика надає вихідні дані для планування антикризових заходів та коригування існуючих бізнес-процесів. Отже, саме від діагностики залежить успішне управління кризою та те, що підтримує стабільність підприємства [21].

Визначальні фактори можливості застосування діагностики кризового стану підприємства:

1. Економічні (скорочення обсягів промислового виробництва).
2. Зовнішньоекономічні (скорочення обсягів експорту-імпорту продукції).

3. Організаційні (відсутність нормативних методологічних засад оцінки кризового стану).

4. Нормативно-правові (недосконале законодавство у сфері банкрутства).

5. Ринкові (погіршення умов для розвитку малого бізнесу).

6. Управлінські (неадекватне управління станом фірм).

7. Грошові (збільшення платоспроможності фірм).

8. Капітальні (падіння обсягів інвестицій).

Діагностика кризового стану підприємства – це процес виявлення, аналізу та оцінки ознак і причин кризи для визначення ступеня загрози для підприємства та розробки заходів щодо її подолання.

Він передбачає комплекс заходів, спрямованих на дослідження фінансово-економічного стану, організаційної структури, виробництва та управлінських процесів.

Головною метою діагностики є своєчасне виявлення проблемних зон та потенційних ризиків, які можуть призвести до банкрутства або великих фінансових втрат [29].

Завдяки ретельному аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, діагностика допомагає виявити неефективні стратегії, слабкі місця у фінансовому менеджменті та виробничих процесах, що призводять до виникнення кризи. Результати, отримані під час діагностики, дають основу для розробки антикризових стратегій та прийняття управлінських рішень щодо стабілізації підприємства.

Завдання діагностики кризового стану підприємства включають виявлення та оцінку проблемних аспектів, які можуть призвести до прояву кризових явищ або суттєво погіршити фінансово-економічний стан підприємства.

1. Виявлення кризових явищ – аналіз фінансових, виробничих та управлінських показників для визначення наявності проблем та загроз, які можуть призвести до кризи.

2. Оцінка факторів, що спричинили кризу, повинна включати визначення внутрішніх та зовнішніх причин кризових явищ. Прикладами таких внутрішніх та зовнішніх факторів є помилки в управлінні, погіршення фінансових показників компанії та зміни на ринку, конкуренції або економічних умов.

3. Дослідження фінансово-економічного стану підприємства – аналіз показників ліквідності, рентабельності та платоспроможності, серед іншого, для оцінки стабільності на рівні підприємства.

4. Оцінка ефективності управлінських та виробничих процесів – виявлення неефективних операцій та процесів, які можуть призвести до зниження продуктивності та збільшення витрат.

5. Прогнозування можливих наслідків кризи: на основі виявлених факторів та ознак кризи спрогнозувати розвиток ситуації для визначення рівня загрози.

6. Розробка рекомендацій щодо антикризового управління: на основі результатів діагностики сформулювати рекомендації щодо стабілізації підприємства та мінімізації ризиків.

Набір показників, що використовуються для діагностики кризового стану підприємства, досить різноманітний і часто є предметом обговорення. У різних дослідженнях можна зустріти різні назви для одних і тих самих показників — хоча алгоритми розрахунку залишаються незмінними, або для показників з однаковими назвами використовуються різні методи розрахунку.

Сьогодні економісти не мають єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Також складність виникає через те, що важко зробити чіткий висновок про стан підприємства лише за фінансовими показниками — деякі коефіцієнти можуть відповідати нормативам, а інші можуть бути нижчими за нормативні значення.

Інтерпретацію змін динаміки коефіцієнтів також важко здійснити одним прямим способом, оскільки з часом змінюються як чисельник, так і знаменник

будь-якого коефіцієнта.

Інтегральні методи оцінки ймовірності кризових явищ та загрози банкрутства – це комплексні підходи, що дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі кількох показників та факторів одночасно.

Ці методи враховують різні аспекти діяльності підприємства, такі як ліквідність, прибутковість, фінансова стабільність та ефективність управління. Інтегруючи різні показники, ці методи дозволяють отримати загальну картину ризиків, з якими стикається підприємство, та оцінити ймовірність кризових ситуацій або банкрутства.

Він об'єднує показники таким чином, що дозволяє побачити весь ризик та оцінити ймовірність зіткнення з кризою або банкрутством.

Найбільш відомі інтегровані методи включають кілька моделей прогнозування банкрутства, наприклад, модель Альтмана, яка застосовує низку фінансових коефіцієнтів для оцінки ризику неплатоспроможності бізнесу.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяються на дві основні групи:

1. Тактичні методи: ці методи спрямовані на досягнення швидкого покращення фінансових показників підприємства з метою подолання наслідків кризи. Вони передбачають короткострокові заходи, спрямовані на вирішення поточних проблем та покращення фінансових результатів у найкоротші терміни.

2. Стратегічні методи: їх застосування спрямоване на зміцнення позицій підприємства в довгостроковій перспективі. Вони зосереджені на підвищенні якісних характеристик діяльності підприємства, таких як ефективність управлінських процесів, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність та стійкість до можливих зовнішніх загроз у майбутньому [29].

Загалом, тактичні методи допомагають стабілізувати бізнес у його сьогоdnішньому стані, тоді як стратегічні методи закладають основу для

сталого зростання та успіху в майбутньому.

Керівники повинні розробляти антикризові управлінські рішення та оцінювати їх доцільність та ефективність у впровадженні антикризових заходів для уникнення банкрутства. Тому необхідно не лише планувати заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства, але й постійно контролювати їх ефективність та, за необхідності, коригувати стратегію.

Оцінка ефективності допомагає визначити, чи дійсно обрані методи вирішують проблеми підприємства, чи є вони доцільними для досягнення довгострокової фінансової стабільності та уникнення банкрутства. Тому процес антикризового управління повинен включати як оперативне реагування на кризові ситуації, так і детальну оцінку результатів кожного етапу реалізації заходів.

Методи оцінки ефективності заходів антикризового управління в компанії наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9.

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління

Група методів	Назва методу (моделі) оцінювання ефективності
Кількісні	Економіка та статистика Методи фінансово-економічного аналізу Математичні методи та моделі
Якісні	Методи індивідуальної експертної оцінки Методи колективної експертної оцінки
Змішані	Статистичні методи обробки якісних даних Методи розв'язання багатокритеріальних задач Методи багатовимірного масштабування Методи нечіткої логіки

Розглянемо детальніше методи оцінки ефективності заходів кризового менеджменту:

1. Кількісні методи:

- економіко-статистичні методи використовуються для аналізу тенденцій розвитку компанії, оцінки динаміки фінансових коефіцієнтів та прогнозування потенційних кризових ситуацій. До них належать трендовий аналіз, кореляційний та регресійний аналізи, а також статистичні оцінки змін

ключових показників ефективності;

- методи фінансово-економічного аналізу включають оцінку ключових фінансових коефіцієнтів (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів), аналіз структури витрат і доходів, розрахунок точки беззбитковості та оцінку фінансового ризику;

- економіко-математичні методи та моделі служать для оптимізації антикризових заходів, прогнозування розвитку кризи та обґрунтування управлінських рішень. До них належать математичне моделювання, лінійне та нелінійне програмування, імітаційне моделювання та факторний аналіз [37].

Якісні методи:

- методи індивідуальної експертної оцінки – ці методи оцінюють ефективність заходів кризового менеджменту на основі особистого досвіду та знань експерта. Вони використовуються, коли кількісні методи не застосовні через брак даних;

- методи колективної експертної оцінки – ці методи передбачають групу експертів, які незалежно оцінюють ефективність заходів кризового менеджменту. Прикладами є методи Дельфі, мозковий штурм, анкетування та процедури оцінювання та оцінювання.

Змішані методи:

- статистичний аналіз даних – експертні оцінки аналізуються за допомогою статистичних методів, таких як усереднення, розрахунок дисперсії та ранжування;

- критерії закупівель визначаються з урахуванням ефективності антикризових заходів у комірках та самих критеріїв. Якщо статистичний метод не використовується, слід застосовувати процедуру багатокритеріальної оптимізації;

- зберігання даних служить для графічного представлення якісних та кількісних характеристик впроваджених антикризових заходів за оптимального контролю;

- нічні журнали базуються на довгостроковій перспективі. Багато людей

у всьому світі, ймовірно, стурбовані ефективністю антикризових заходів у комірках [37].

Отже, діагностика кризового стану підприємства є ключовим етапом у процесі антикризового управління. Вона допомагає вчасно виявити загрози, а також оцінити масштаб проблеми.

Ця мета досягається шляхом застосування різних методологічних підходів, таких як кількісні, якісні та змішані методи. Кількісні методи охоплюють економіко-статистичний аналіз, фінансові розрахунки та економіко-математичні моделі.

Вони допоможуть нам визначити рівень фінансової стійкості підприємства. Експертні оцінки та судження фахівців є якісними методами, які особливо важливі за відсутності достовірних даних.

Отже, методологічні підходи до діагностики кризи повинні враховувати специфіку діяльності компанії, динаміку її розвитку та зовнішні дестабілізуючі фактори.

Використання як кількісних, так і якісних методів забезпечує найбільш об'єктивну картину стану підприємства. Тому діагностика кризових явищ та оцінка ефективності антикризового управління є невід'ємною частиною забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження теоретичних основ антикризового управління призводять до таких висновків:

Підприємства, які не можуть адаптуватися до швидких змін, можуть опинитися у стані фінансової та виробничої руїни, що, своєю чергою, призведе до втрати конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Отже, антикризове управління є необхідним елементом забезпечення життєздатності підприємств, особливо в умовах непередбачуваних ситуацій, які часто супроводжують економічні та військові кризи.

Суть та зміст антикризового управління підприємством визначається як здатність забезпечити стабільність та життєздатність організації в кризових ситуаціях. Таким чином, це вид управління, який не лише діє у відповідь на кризу, але й стратегічно планує запобігання майбутнім кризам. Антикризове управління забезпечить підтримку фінансової стабільності, оптимізацію ресурсів та адаптацію організаційної структури до змін, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Воно також допоможе підтримувати репутацію підприємства, зберігаючи довіру партнерів та споживачів.

Антикризове управління підприємством зазвичай розглядається як система своєчасних, достатньо комплексних заходів, щоб завчасно виявити та усунути наслідки кризової ситуації, яка ставить під загрозу стабільне функціонування організації. Воно передбачає виявлення симптомів кризи, що насувається, розробку та впровадження стратегій щодо пом'якшення її наслідків, а також вжиття заходів щодо відновлення та стабілізації діяльності організації після кризи.

Антикризове управління передбачає використання активної роботи з ресурсами підприємства, процесами управління та фінансовими потоками, а також зовнішньою діяльністю та партнерською співпрацею [39].

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Загальна економічна характеристика підприємства

У 1990-х роках Україна посідала 6-е місце у світі за виробництвом молока. У 1994 році Україна виробила 24,5 мільйона тон молока; сьогодні статистика вказує на цифру приблизно 10 мільйонів тон. Здавалося б, це ставить нас на 18-е місце в рейтингу. Однак це лише статистичні дані. Реальність зовсім інша. Насправді ми виробляємо 6,5 мільйона тон молока, що, за розрахунками, ставить нас на 32-ге місце у світовому рейтингу [53].

Таблиця 2.1

Місце України в молочному світі станом на 01.01.2025 р., млн. т

1991-1995 рр.			2020-2025 рр.		
№	Країна	млн.тон	№	Країна	млн.тон
1.	США	68,8	1.	США	94,7
2.	Росія	43,6	2.	Індія	72,8
3.	Німеччина	28,3	3.	Бразилія	34,2
4.	Індія	25,1	4.	Китай	33,1
5.	Франція	23,4	5.	Німеччина	30,5
6.	Україна	18	6.	Росія	21,3
7.	Бразилія	16,2	7.	Нова Зеландія	20,2
8.	Великобританія	14,8	8.	Франція	20,1
9.	Польща	12,8	9.	Туреччина	17,2
10.	Нідерланди	11,2	10.	Пакістан	15
	Інші	200,2		Інші	282,7
Разом		462,4	Разом		653,8

Ключові показники молочної промисловості: погляд на 33 роки назад. За цей час кількість переробних підприємств зменшилася втричі. На кінець

2022 року ТОВ «Пирятинський сирзавод» налічує 192 підприємства, які показали результати своєї діяльності.

Виробництво молока скоротилося до 6,5 млн тон – не 9,8 чи 10; переробка молока – 3,8 млн тон; цільномолочна продукція (питне молоко, ферментовані продукти, свіжий кисломолочний сир) – 1,1 млн тон (у 90-х роках було 6,4 млн тон); вершкове масло – 89,2 тис. тонн(треба пам'ятати, що статистика тут подвоюється, оскільки великі компанії часто закуповують продукцію у малих підприємств і перепаковують під своїм брендом); сир – 128,6 тис. тон; сухе молоко – 34,1 тис. тон; згущене молоко – 74,5 тис. тон; споживання молока на душу населення становить 185 кг на рік (у 1990-х роках – 373 кг) [26].

Таблиця 2.2

Основні показники молочної галузі в Україні станом на 01.01.2025 р.

	2005	2019	2025
Кількість молокопереробних підприємств, од.	441	192	350
Виробництво молока, млн.т	13,67	9,69	6,86
Перероблено молока, млн.т	13,7	3,8	3,6
Продукція з незбираного молока, тис. т	1 230	1 010	3,2
Вершкове масло, тис.т	275	101,5	15
Сир тис.т	170	96,4	93,2
Сухе молоко, тис.т	19,8	34,1	31,4
Згущене молоко, тис.т	97	15	33,4
Споживання молока на душу населення, кг	225	200,5	209

Ситуація в молочному скотарстві.

Поголів'я корів:

- 1990 – 8,5 млн голів

- 2020 – 1,7 млн голів

Варто зазначити, що в 1990 році в державних господарствах утримувалося 6,3 млн голів, а в приватних – 2,2 млн голів.

Згідно з попередніми даними Державної служби статистики, станом на 1 січня 2026 року в домашньому та промисловому секторах України утримувалося 1 804,1 тис. голів великої рогатої худоби, у тому числі 1 022,3 тис. корів. Порівняно з 1 грудня 2025 року поголів'я великої рогатої худоби в

Україні скоротилося на 138,9 тис. голів або на 7%, а корів – на 53,7 тис. голів або на 5%. Порівняно з 1 січня 2025 року поголів'я худоби скоротилося на 232 тис. голів або на 11%, у тому числі корів – на 158 тис. голів або на 13%.

Близько 53% тварин утримується на промислових підприємствах, а 47% – у домогосподарствах [59].

У промисловому секторі утримується 947,7 тис. голів великої рогатої худоби; це на 300 голів менше (-0,03%) порівняно з 1 грудня 2025 року. Поголів'я великої рогатої худоби становить 386,3 тис. голів; за останній місяць воно зросло на 1,1 тис. голів (+0,3%). За минулий рік поголів'я худоби на підприємствах збільшилося на 22,6 тис. голів (+2%), а кількість корів – на 4,5 тис. голів (+1%).

Поголів'я великої рогатої худоби в секторі домогосподарств становить 856,4 тис. голів, що на 139 тис. голів менше (-14%), ніж станом на 1 грудня 2025 року. Поголів'я корів у домогосподарствах станом на 1 січня 2026 року становило 636 тис. голів, що на 55 тис. голів менше (-8%), ніж місяць тому. За останній рік поголів'я великої рогатої худоби в домогосподарствах скоротилося на 254 тис. голів (-23%), а кількість корів зменшилася на 163 тис. голів (-20%).

Згідно з попередніми даними Державної служби статистики, збільшення поголів'я корів зафіксовано у сільськогосподарських підприємствах 10 областей: Рівненської на 18%, Тернопільської на 10%, Львівської на 8%, Івано-Франківської на 7%, Чернігівської на 7%, Хмельницької на 5%, Волинської на 4%, Черкаської на 3%, Вінницької на 2%, Полтавської на 0,4% порівняно з 1 січня минулого року.

Особливо катастрофічною є ситуація, якщо порівняти виробництво молока у 1990-х роках і зараз.

Виробництво молока:

- 1990 – 13,67 млн тонн;

- 2025 – 6,86 млн тонн.

Фермерські господарства дійсно виробляють продукцію на рівні 2,7

мільйона тонн. За останні 5 років ми спостерігаємо позитивну тенденцію виробництва молока на фермах. Але чомусь, згідно зі статистикою, ми почали виробляти більше молока в особистих селянських господарствах. Я не хочу зараз говорити про статистичні методи — ми знаємо, що це маніпуляція. Такого молока немає!

Ціни на молоко:

У грудні-січні 2024 року у нас була найвища ціна в Європі. Окрім нас, вищими цінами могла «похвалитися» лише Росія. Потім було сезонне зниження цін. Зараз ми також спостерігаємо зниження цін, бо гривня слабшає. Але водночас сьогоднішня ціна на середньоєвропейському рівні – 30 євроцентів [61].

Тепер щодо балансу виробництва та споживання. Це дані IFC. Ми дякуємо їм за надану інформацію, але вона не зовсім точна, бо тут використовувалася неправильна статистика. Також ми бачимо, що до 2019 року забезпечення населення України вітчизняним молоком було більш-менш сприятливим, а потім ми стрімко скотилися до дефіциту.

Баланс молока.

Цього року нам бракує молока майже на мільйон тонн. І це не дивно, адже за останні два роки споживання молока та молочних продуктів населенням зросло, тоді як скорочення вітчизняного виробництва молочної продукції продовжується. А збільшення споживання забезпечується імпортом та контрафактом.

Знову ж таки, всі розрахунки були зроблені з урахуванням 9,8 млн тонн молока, тому слід враховувати похибку:

- статистика показує переробку: 4,1 млн тонн\$
- загальний фонд споживання: 7 млн тонн (включаючи імпорт) для 38 млн осіб (185 кг/рік)\$
- залишки – 0,8 млн тонн (саме з цього молока виготовляють підробку, але її продають за готівку, бо малі підприємства працюють за готівку).

У наших сусідів надлишок (залишок) молока такий:

Європа – станом на початок 2024 року, 15-18 мільйонів тонн. У 2026 році прогнозується, що надлишки молока становитимуть 30 мільйонів тонн. А куди ці надлишки подінуться? До нас [26].

Польща – сьогодні у них надлишок молока становить 2,5 мільйона тонн, якщо політика, яку сьогодні проводить Європа, буде збережена, то у 2026 році прогнозується надлишок молока на рівні 4 мільйонів тонн.

Україна – дефіцит молока 1 мільйон тонн. Якщо ситуація не зміниться зараз, стане ще більш критичною.

Імпорт молочної продукції, який здійснює Україна, турбує всіх. Особливо, якщо говорити про останні два роки. Ми бачимо збільшення імпорту за всіма категоріями продукції на 278% (Таблиця 2.3).

У свою чергу, Україна має слабкі позиції на зовнішніх ринках натуральних молочних продуктів. Експорт у 2019 році зменшився на 20% порівняно з 2018 роком через дефіцит молока. Раніше експорт здійснювався і був профіцит у 800 тис. тонн за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період; зараз у нас молока від населення немає, і профіцит, який використовувався на експорт, зник.

У Великій Британії є багато перспективних проектів, але немає конкуруючих проектів на іноземних ринках. Мета полягає в тому, щоб захистити конкурентоспроможність від зовнішніх впливів, а також від вірусу. Тому наші продукти також містять молоко та олію. Неконкурентний бізнес у двох країнах [61].

Таблиця 2.3.

Імпорт молочних продуктів у 2020-2025 рр, тис.т

	2020	2023	2025
Продукція з незбираного молока	18,7	3,5	64,69
СЗМ	4,5	-	-
Молочні консерви	27,5	27,7	33,4
Сироватка	5	1,8	5,1
Масло вершкове	10	2,7	15
Молочний сир	46,8	33,7	42,3
Сир сичужний	36	33,7	37,4

Показники експорту молочних продуктів з України у 2020-2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Експорт молочних продуктів у 2020-2025 рр, тис.т

	2020	2023	2025
Продукція з незбираного молока	18,7	28,31	131,9
СЗМ	7,5	20	-
Молочні консерви	19	27,7	38,2
Сироватка	4,8	16,15	18
Масло вершкове	11,23	7,8	15
Молочний сир	6,4	8,87	14,5
Сир сичужний	28,5	8,9	14,5
Казеїн	5,3	5,9	8,1

Квоти на експорт молочної продукції

У 2021 році Україна майже не вибирала квоти за жодними показниками. Єдине, що було зроблено для вершкового масла, це реалізовано 100% квот. Біржова ціна першого кварталу 2021 року цьому сприяла. Вона була вищою за ціну на нашому ринку. Тому, на добрих умовах, багатьом виробникам вдалося експортувати власну продукцію.

Ці квоти, загалом, дуже малі. Їх слід переглянути. По-перше, їх потрібно збільшити, а також запровадити дзеркальні квоти на імпорт молочної продукції. Адже Європа дала нам такі квоти для 500 мільйонів європейських споживачів, а ми рухаємося до Європи та отримуємо такі ж квоти для 38 мільйонів споживачів, як і в Європі. У нас фактично 12-кратний гандикап з Європою.

Тому має бути чітка позиція вимагати дзеркальних квот, і все, що перевищує норму, має оподатковуватися звичайним чином з відповідним митним збором. І ці кошти, які надходять від митного збору, повинні накопичуватися у фонді підтримки молочної промисловості.

З 1 січня 2016 року до Білорусі з України не було імпортовано жодного кілограма молочної продукції. Однак за цей же період було відкрито 14 білоруських підприємств, яким дозволили експортувати сюди свою продукцію. Спочатку я не міг отримати розумної відповіді на своє запитання

про доцільність такого рішення; пізніше мені пояснили, що це політична воля. Адже соєвий шрот білоруси закуповують у нас. Соєвий шрот нікуди подіти. Його білоруси купують на корм худобі, а потім експортують нам свою молочну продукцію.

Ще однією серйозною проблемою в Україні є деградація. «Нам не вистачає персоналу – у нас немає навчальних центрів. Все це потрібно відбудувати; нам потрібно створити центри для підготовки кваліфікованих спеціалістів». Значною мірою це питання відтворення.

2.2. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальними напрямками в управлінні підприємствами в періоди антикриз, оскільки саме воно встановлює правову базу для запобігання та подолання криз.

Законодавчі акти встановлюють механізми реагування на кризові ситуації, захищають права кредиторів і боржників, а також регулюють процедури санації та банкрутства. Без цього прийняття управлінських рішень може бути ускладнено правовою невизначеністю, з якою можуть зіткнутися підприємства.

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління охоплює міжнародні стандарти, національне законодавство, правові та методичні акти, а також рекомендації. Ці норми спрямовані на підтримку фінансової стабільності підприємств [70] та включають документи щодо реструктуризації боргів, кредитної політики, податкових пільг та державної підтримки кризових підприємств.

Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління охоплюють такі рівні:

I – акти загального законодавства, що містять окремі нормативні норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством;

II – акти законодавства, що встановлюють правовий режим функціонування для певних видів суб'єктів господарювання у конкретній сфері діяльності або для певних організаційно-правових форм бізнесу, та містять окремі норми щодо визнання цих суб'єктів банкрутами;

III – спеціальне законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ.

Загалом ринок регулюється 57 нормативними актами. З них: 14 законів України, 23 акти Центрального Виконавчого Комітету, 18 актів Кабінету Міністрів України, 1 акт Верховної Ради Української РСР, 1 акт органів влади СРСР. З 57 актів, що мають нормативний вплив на ринок, 16 є неактуальними, 5 мають ознаки незаконності. Аналіз регуляторного поля дозволив виявити 17 регуляторних інструментів, що притаманні ринку виробництва молока. Майже всі регуляторні інструменти мають певну кількість недоліків та регуляторних прогалин, що створюють перешкоди для нормального функціонування ринку.

Базове правило ринку – Закон України «Про молоко та молочні продукти» сповнений суперечностей, великої кількості суперечливих норм, що призводить до додаткових бар'єрів для суб'єктів господарювання. Майже 88% норм цього закону вважаються недосконалими та потребують або внесення змін, або визнання недійсними [64].

Конституційні норми, перш за все, лежать в основі фінансової основи діяльності окремих суб'єктів господарювання. Конституція України є базовим джерелом фінансового права та в концентрованій формі відображає правовий простір для розвитку підприємництва в цій країні. Конституція України забезпечує право громадян займатися будь-якою формою підприємництва, не забороненою законом. Держава також забезпечує розвиток конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання; захищає права споживачів та контролює якість і безпеку продукції та всіх видів послуг і робіт; сприяє діяльності громадських організацій споживачів.

Конституція України створює правовий простір для розвитку вільного

підприємництва в країні та водночас встановлює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Основними законодавчими актами, які необхідно враховувати під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митний кодекс України та Господарський кодекс України. Ці три нормативні документи є основними, але існує ще багато законів, постанов, листів, актів, рекомендацій, наказів державних органів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств України [26].

Господарський кодекс України встановлює правові основи господарської діяльності (господарювання) відповідно до Конституції України та ґрунтується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Цей Кодекс спрямований на забезпечення розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання та підприємництва, та на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва з урахуванням вимог Конституції України; на встановлення соціального економічного порядку в економічній системі України та сприяння її гармонізації з іншими економічними системами.

Господарський кодекс визначає основоположні принципи господарської діяльності в Україні та регулює економічні відносини, що виникають під час організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері економіки.

Правова база фінансово-господарської діяльності підприємств, створених у формі акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з повною відповідальністю, регулюється Законом України «Про господарські товариства» від 10.09.91 р. Цей закон визначає поняття та види господарських товариств, правила їх створення,

діяльність, права та обов'язки учасників та засновників.

З метою залучення зовнішніх джерел фінансування господарські товариства мають право розміщувати корпоративні або боргові цінні папери. Порядок такого розміщення загалом регулюється Законом України «Про цінні папери та фондову біржу», прийнятим 18.06.1991 р.

Водночас підприємства мають право проводити інші фінансові операції з цінними паперами відповідно до правил, встановлених Законом України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронної торгівлі цінними паперами в Україні», прийнятим 10.12.1997 р.

Норми цивільного права регулюють фінансові та майнові відносини підприємств, які закріплені в Цивільному кодексі України та Законі України «Про власність» [85]. Цей закон встановлює об'єкти та суб'єктів права власності, а також порядок використання власником майна для підприємницької діяльності. Він також визначає приватну, колективну, державну та інтелектуальну власність.

Оплата праці в економічних відносинах підприємства з його працівниками підпорядковується нормам Закону України «Про оплату праці». Цей закон встановлює загальні економічні, правові та організаційні принципи оплати праці осіб, які працюють на підприємстві за трудовим договором.

Держава регулює фінансові аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств відповідно до правових норм, визначених у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. Цей закон визначає загальні умови та положення, визначає суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні та встановлює форми зовнішньоекономічних договорів та контрактів. Розрахунки з іноземними партнерами здійснюються за договірними цінами, які формуються на основі кон'юнктури та цін світового ринку.

Особливості та сфера застосування державного цінового регулювання регулюються Законом України про ціни та ціноутворення. Порядок використання іноземної валюти визначається валютним законодавством України.

Порядок складання бухгалтерської звітності та подання статистичної звітності встановлено Законом України «Про державну статистику» (від 13.07.2000 р.) та відповідними Положеннями про аудит звітності підприємств. Аудит звітності підприємств регулюється Законом України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.93 зі змінами 1997 року.

Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу та звітності фірм з річним економічним оборотом менше двохсот п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів проводиться один раз на три роки.

Функціонування будь-якої фірми, перш за все, залежить від нормативно-правової бази, яка регулює її правові та економічні відносини з державою, іншими підприємствами та організаціями.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює статичний, бухгалтерський та оперативний облік відповідно до чинного законодавства України. Головний бухгалтер відповідає за всю бухгалтерську звітність. Організаційна структура корпорації визначається самим підприємством відповідно до поставлених перед собою завдань [26].

Продукція та послуги ТОВ «Пирятинський сирзавод» реалізуються за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на підставі договорів, а у випадках, передбачених чинним законодавством України, за цінами, визначеними відповідними нормативно-правовими актами.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» може купувати та/або продавати будівлі, споруди, обладнання, продукцію, товари та сировину, а також інші активи на біржах, на аукціонах або шляхом торгів з юридичними чи фізичними особами, а також з приватними громадянами – за договірними цінами та, у випадках, передбачених чинним законодавством України, за цінами, встановленими відповідними нормативно-правовими актами.

Визначимо найважливіші внутрішні документи, що регулюють діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Основні внутрішні документи ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Назва документа	Наявність на підприємстві
Статут організації	+
Організаційна структурна схема управління	+
Штатний розпис	+
Положення про структурні підрозділи	+
Посадові інструкції	+
Внутрішній трудовий розпорядок	+
Положення про порядок планування діяльності	+
Положення про порядок організації діяльності	+
Регламент процесу мотивації працівників	+
Положення про порядок моніторингу діяльності персоналу	+
Регламент організації діловодства (документообіг)	+

Основне призначення пакету документів ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає в наступному: комплекс установчих документів та внутрішніх положень, затверджених структур та процедур, положень та правил організації формує основу для постановки та досягнення цілей.

Згідно зі змістом та формою пакету документів та іншими факторами визначення, організація має досить різноманітний склад та відповідний зміст адміністративних справ: пакет адміністративних документів забезпечує суворе дотримання встановлених правил завдяки ефективному механізму контролю за виконанням та відповідальністю (табл.2.6).

Крім того, ТОВ «Пирятинський сирзавод» має низку нормативних актів, а саме:

Таблиця 2.6.

Положення ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Назва документа	Наявність на підприємстві
Регламент звичайних загальних зборів	+
Правила процедури Наглядової ради	+
Правила процедури Ради	+
Положення про аудиторський комітет	+
Положення для державних службовців	+

Молочнопереробні підприємства повинні приймати сире молоко, яке

відповідає вимогам чинних нормативних документів, а саме ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги до закупівлі».

Виробництво м'якого сиру регулюється такими нормативними документами: ДСТУ 4595:2005 «М'які сири». Стандарти серії ISO 9000 включають вимоги ISO 9000:2000 до системи управління якістю, ISO 9001:2000 основи системи управління якістю, вимоги ISO 9004:2000 до системи управління якістю, рекомендації щодо покращення ефективності та рекомендації ISO 9011-2000 щодо аудиту системи управління якістю.

Наразі в молочній промисловості актуальним та застосовується стандарт ISO 9001:2000 – вимоги систем менеджменту якості. Наразі на підприємстві впроваджено нові сучасні системи управління HACCP та ISO.

Підприємство ПАТ «Пирятинський сирзавод» відповідає вимогам стандарту забезпечення якості ISO 9001 на основі системи HACCP. На основі системи HACCP підприємство може сертифікувати практично будь-яку існуючу систему управління безпекою харчових продуктів. До них належать ISO-22000, BRC, IFS.

Принципи HACCP використовуються фахівцями Полтавського регіонального науково-технічного центру стандартизації, метрології та сертифікації у створенні систем управління безпекою харчових продуктів на підприємствах. Система HACCP є однією з найкращих систем безпеки харчових продуктів у світі. На сьогоднішній день вона не така популярна в Україні, як у Європі чи США.

Однак все більше підприємств демонструють актуальність цього питання, впроваджуючи систему HACCP на своїх заводах для підвищення якості та безпеки продукції. Система HACCP розроблена в Україні відповідно до вимог нормативного акта «Системи управління безпекою продукції».

Системи управління безпекою харчових продуктів» ДСТУ 4161-2003.

2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Повна назва компанії – товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод», скорочена назва – ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Юридична адреса – Україна, Полтавська область, м. Пирятин, вулиця Сумська, 1.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до групи компаній «Молочний Альянс». «Молочний Альянс» – це група компаній, що об'єднує потужні молокопереробні підприємства та відомі бренди молока та сиру.

Підприємства, що входять до складу «молочного альянсу», включають:

- «Пирятинський сироварний завод»
- «Баштанський сироварний завод»
- «Городенківський сироварний завод»
- «Золотониський маслозавод»
- «Яготинський маслозавод»
- Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»
- «Варвамаслосирзавод»
- «Новоархангельський сирзавод»
- «Тростянецький молочний завод»
- «Еталонмолпродукт»
- Торговий дім «Еталон»
- ВАТ «Надія»;
- ВАТ «Молочний альянс» [26].

У процесі виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» дотримується найвищих стандартів якості, використовуючи технологічні особливості, розроблені десятиліттями для виробництва смачної та корисної молочної продукції з натурального коров'ячого молока. ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє система управління якістю на основі стандарту ISO 9001:2000.

Місія ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає в постійному пошуку

нових прогресивних рішень та нових продуктів, у тому числі серед попередніх результатів українських досліджень.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» прагне задовольнити потреби власників підприємства, покращити якість життя своїх працівників, незалежно від їхньої посади, та забезпечити споживачів високоякісною та корисною продукцією.

Основними цілями ТОВ «Пирятинський сирзавод» є максимізація частки ринку шляхом впровадження нової рекламної стратегії, мінімізація виробничих витрат та перетворення продукції підприємства на продукцію масового споживання за допомогою ефективної цінової політики.

- покращити репутацію організації серед громадськості та її імідж, щоб зробити продукцію більш привабливою;

- визначити ціни з урахуванням конкурентного середовища та вимог підприємства;

- забезпечення додаткового контролю за екологічною чистотою виробництва.

Сироварня в Пирятині була заснована в 1920 році. Її було реконструйовано в 1935 році. У післявоєнний період завод було розширено в 1952-54 роках. Її потужність досягла 32 тон продукції на добу.

У 1969-73 роках було збудовано новий завод потужністю 80 тон молока на добу. Новозбудований Пирятинський сирзавод вже в перший рік своєї роботи зайняв лідируючі позиції за основним видом продукції – сиром «Російський» (тепер «Український», «Класичний», «Полтавський»). У 1978 році було введено в експлуатацію цех з виробництва заміниacza незбираного молока, а в 1980 році – новий компресорний цех. Чергова реконструкція технологічних цехів відбулася в 1982 році.

Реорганізація та перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» 2 жовтня 2004 року за рішенням установчих зборів його засновників призвели до створення ЗАТ «Пирятинський сирзавод». У 2005-2006 роках на заводі було замінено все виробниче обладнання.

У 2007 році повністю автоматизована лінія формування та пресування

сиру від іспанської компанії

На підприємстві впровадили «Фібосу», завдяки чому потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 504 тонн на добу – тобто 50 тонн твердого сиру на добу. Наразі підприємство має багато нагород, відзнак та дипломів – зокрема чотири з Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України».

Для розширення асортименту та задоволення споживчого попиту було встановлено одну з найновіших та високопродуктивних ліній – лінію для пакування сиру в упаковку флоу-пак японського виробництва. Також було придбано автоматичну лінію для зважування та маркування твердих сирів німецького виробництва. У 2021 році було встановлено лінію для нарізання твердих сирів німецького виробництва [61].

Реконструкція цеху сухих молочних продуктів проводилася у два етапи: спочатку, у 2010-2011 роках, було встановлено данську установку нанофільтрації; а потім, у 2015-2021 роках, плівкову вакуумну випарну установку. Завдяки цим змінам компанія змогла оптимізувати свої виробничі процеси та гарантувати виробництво продукції високого рівня якості та безпеки.

Розвиток підприємства не зупиняється й сьогодні, у 2020-2023 роках – будуються власні локальні очисні споруди, проводяться пусконаладжувальні роботи. На дільниці з виробництва плавлених сирів цього року замінили плавильний котел та додали нові автоматичні машини для пакування продукції у вигляді брикетів та ковбас литовського та білоруського виробництва.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою та здійснює діяльність на основі Статуту, маючи на меті спрямувати її на найповніше задоволення потреб населення в продуктах харчування, а також узгоджуючи інтереси населення та членів трудового колективу.

Основною сферою діяльності компанії є організація закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення та його ефективна подальша

переробка всіх компонентів на продукт високої якості.

Напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- тверді та плавлені сири;
- масло тваринного походження, продукти з незбираного молока;
- суха молочна сироватка;
- оптова, роздрібна та брендова торгівля;
- інші харчові продукти.

Цей тип виробничого процесу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є основним, оскільки в результаті отримують продукцію, яка визначає виробничий профіль підприємства.

Виробництво сирів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» має багаті традиції та багаторічний досвід. Це професійна майстерність, поєднана зі щирими почуттями до улюбленої справи. Сучасне технологічне обладнання, оскільки підприємство замінило все виробниче обладнання, надходить з таких країн-виробників: Іспанія, Німеччина, Польща.

- екологічно чиста сировина з Полтавської області [26].

Асортимент продукції, яку Пирятинський сирзавод виробляє наразі під торговою маркою «Молочний шлях», становить понад 110 найменувань, з яких понад 25 – тверді сири. За останні кілька років підприємство збільшило виробництво твердих сирів, плавлених сирів, а також іншої продукції та працює над розширенням асортименту та покращенням якості продукції.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з таких структурних підрозділів: основні цехи; допоміжні цехи.

Основні цехи:

- приймання та очищення товарів;
- майстерня обладнання;
- виробництво вершкового масла;
- виробництво продуктів з цільного молока;
- виробництво сиру;
- зберігання сиру;

- виробництво плавленого сиру;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- виробництво лактози;
- лабораторія;
- зберігання тари;
- зберігання готової продукції. Допоміжні цехи:
- механічна майстерня;
- компресорне відділення;
- котельня;
- майстерня КВПіА.

Сьогодні компанія виробляє близько 40 тонн цього високопоживного продукту на день. За останні роки вона збільшила виробництво твердих сирів, плавлених сирів та інших продуктів і зараз працює над розширенням асортименту, а також покращенням якості продукції. Асортимент продукції, яку виробляє компанія сьогодні, становить понад 110 найменувань, з яких понад 25 – тверді сири. Співпраця з іноземними компаніями, передові технології та багаторічний досвід персоналу дозволяють нам стверджувати, що товари, що пропонуються на ринок, відрізняються високою якістю, доступною ціною та стабільним споживчим попитом.

Зробіть загальний аналіз виробничої структури компанії. ТОВ «Пирятинський сирзавод» посідає 11-те місце в цьому рейтингу та має одне з найкраще оснащених виробничих потужностей. Незважаючи на високу конкуренцію та консолідацію основних гравців галузі, ТОВ «Пирятинський сирзавод» поставив своєю стратегічною метою досягнення позиції серед 10 провідних виробників сиру на ринку України, з якісною продукцією та доступними цінами.

Приймально-апаратна дільниця – приймає та зберігає сире молоко, охолоджує його та резервує. Також має SIP-мийку для миття трубопроводів та резервуарів без розбирання.

У апаратному цеху проводиться механічна та термічна обробка молока –

очищення на молокоочисних сепараторах, бактофугування, сепарування, термізація, пастеризація та нормалізація на твердий сир.

Сироварний цех – основний цех підприємства, де підготовлене сире молоко переробляється на твердий сичужний сир.

Масловарний цех – він переробляє вершки, отримані після сепарації молока, на масло. На даний момент цех не функціонує, оскільки виробництво та продаж масла не є прибутковими для підприємства.

Цех з виробництва незбираного молока – виробляє питне молоко, сметану, кефір, йогурт, ряжанку, кисломолочний сир та вироби з нього (сирну масу, сирки).

Цех плавлених сирів – виробляє понад 15 видів плавлених сирів. Основною сировиною є твердий сир після сиру, альбумін та сирне масло. Цех сухих молочних продуктів – займається згущенням та подальшою сушкою сироватки.

Таким чином, конструкція ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволяє ефективно переробляти молочну сировину, яка надходить на підприємство.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це виробник молочних продуктів в Україні, що пропонує вітчизняним споживачам номенклатуру продукції в певному діапазоні.

Характеристика асортименту продукції, що виробляється. В цілому на підприємстві виробляється понад 50 найменувань продукції – сири тверді і плавлені, продукція з незбираного молока, суха молочна сироватка.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» своєрідно задає тренд на ринку сирів. Секрет успіху полягає у трьох складових:

- багаті традиції та багаторічний досвід
- професійні навички
- сучасне технологічне обладнання.

Тісна співпраця з найкращими іноземними компаніями, зокрема німецькими та польськими, прогресивні технології та багаторічний досвід роботи персоналу дозволяють нам стверджувати, що продукція, яку пропонує

наше підприємство, має високу якість, доступну ціну та стабільний споживчий попит.

Для гарантування виробництва високоякісних молочних сирів компанія організовує будівництво пунктів прийому молока в сировинній зоні заводу та обладнує їх молокоохолоджувачами; для сільськогосподарських підприємств надає відстрочку платежів на термін до 1 року за придбаними молокоохолоджувачами. Крім того, сироварня постійно надає їм безвідсоткові кредити на проведення сільськогосподарських робіт, закупівлю мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння [26].

Основна сировина, незбиране коров'яче молоко, надходить на Пирятинський сирзавод з фермерських господарств різних форм власності та від населення.

Компанія отримує молоко з різних регіонів. Гарна якість молока є результатом правильного годування тварин (оптимального) та дотримання санітарно-гігієнічних умов на фермах. Будь-які порушення призводять до високого бактеріального забруднення молока, що створює сприятливі умови для розвитку мікроорганізмів.

Молоко надходить на завод у цистернах, що раціональніше, ніж використання фляг. Молоко, яке надходить, має відповідати вимогам стандарту – ДСТУ 3662-97 «Незбиране коров'яче молоко».

Вимоги до закупівлі. Для організації закупівлі сировини укладається договір на постачання сировини та вирішується питання цін на молоко; потім узгоджується та затверджується графік поставок молока, що є заходом, спрямованим на покращення якості сировини. Молоко, яке надходить на сироварню, супроводжується накладною та сертифікатом якості.

Структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є лінійно-функціональною. Іншими словами, це поєднання як лінійної, так і функціональної структур. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним менеджерам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Багатовікова практика довела, що лінійно-функціональні структури управління працюють найефективніше, коли управлінський апарат зайнятий рутинними, часто повторюваними та рідко змінними завданнями та функціями.

Вони типові для управління організаціями масового або багатосерійного виробництва, а також для економічного механізму витратного типу, коли виробництво найменш чутливе до прогресу науки і техніки. За такої організації управління виробництвом підприємство може бути успішним лише тоді, коли зміни відбуваються рівномірно у всіх структурних підрозділах.

Але в реальному світі це працює не так – і система управління просто недостатньо добре реагує на потреби зовнішнього світу. Проблема погіршується негнучкістю у стосунках між співробітниками управлінської структури, спричиненою залежністю від формальних правил і процедур.

Результатом є складний та затриманий інформаційний потік, що, безумовно, впливає на швидкість та своєчасність прийняття управлінських рішень. Вимога синхронізації дій різних функціональних служб різко підвищує робоче навантаження керівника організації та його заступників, тобто вищого ешелону управління.

Вищим органом товариства є Загальні збори. Усі структурні підрозділи підпорядковані Раді товариства з головою правління, що знаходиться вище за них, яка, у свою чергу, підпорядковується Наглядовій раді. Система взаємодії акціонерів з керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації) – включаючи її раду директорів – а також з іншими зацікавленими сторонами, через яку реалізуються права акціонерів: сукупність механізмів, що дозволяє акціонерам (інвесторам) контролювати діяльність менеджерів компанії та вирішувати виникають проблеми з іншими групами впливу.

Підлеглі виконують накази лише свого безпосереднього керівника. Вищестоящий орган (керівник) не має права видавати вказівки працівникам, минаючи свого безпосереднього керівника (тобто діє принцип єдиноначальності управління). Окремі спеціалісти допомагають лінійному

керівнику у зборі та обробці інформації, аналізі господарської діяльності та підготовці управлінських рішень; вони самі не дають інструкцій та вказівок об'єкту управління [26].

Директором ТОВ «Пирятинський сирзавод» є Барташок В. А.

Він має право:

- представляти інтереси Товариства без довіреності та здійснювати інші дії від імені Товариства;
- розпоряджатися коштами та майном Товариства в межах, встановлених статутом Товариства, рішеннями загальних зборів акціонерів та наглядової ради;
- підписувати довіреності, договори (угоди) та інші документи від імені Товариства;
- розподіляти обов'язки між членами правління. Рішення та розпорядження Голови правління в межах його повноважень є обов'язковими для всіх працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Рада вирішує всі питання поточної діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів та наглядової ради.

За рішенням загальних зборів акціонерів Раді може бути доручено виконання окремих функцій, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів.

До компетенції Ради директорів ТОВ «Пирятинський сирзавод» належить:

- затвердження поточних бізнес-планів Товариства та заходів, необхідних для їх реалізації;
- та розробка бізнес-планів та інших програм фінансово-господарської діяльності Товариства;
- укладання договорів (угод) на суму, що не перевищує 25% балансової вартості активів Товариства.
- затвердження річних кошторисів, штатних розписів та посадових

окладів працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» (крім посадових осіб органів управління).

- подання річного звіту та балансу Товариства на затвердження загальними зборами акціонерів;
- прийняття рішень про отримання довгострокових позик;
- визначення розміру, джерел формування та порядку використання коштів Товариства;
- прийняття на роботу та звільнення працівників Товариства відповідно до законодавства, ведення кадрового обліку, встановлення системи стимулювання та накладення стягнень на працівників Товариства [26];
- скликати та проводити річні загальні збори та затверджувати порядок денний зборів (за погодженням з Наглядовою радою);
- здійснювати інші дії, що впливають зі статуту Товариства, Регламенту Правління, рішень загальних зборів та наглядової ради.

Директор має право реалізувати господарську ініціативу шляхом створення будь-яких видів підприємництва для підприємницької діяльності та шляхом придбання майна повністю або частково та набуття майнових прав.

- вибирати постачальників і покупців, встановлювати ціни та тарифи, мати повну свободу розпоряджатися доходами;
- наймати громадян на основі трудових договорів для використання їхньої праці (контрактів, угод);
- самостійно визначати форми, системи та розміри заробітної плати та інших видів доходів працюючого населення;
- здійснювати зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати валютні операції;
- користуватися державною системою соціального забезпечення та соціального страхування [26].

Основними завданнями Наглядової ради ТОВ «Пирятинський сирзавод» є представництво акціонерів під час перерви між загальними зборами, контроль та нагляд за роботою Ради, розробка політики підвищення

прибутковості та конкурентоспроможності, а також забезпечення стабільного фінансово-економічного стану та виконання статутних завдань Товариства.

Розглянемо обсяги виробництва (як фізичні, так і у вартісному вираженні) ТОВ «Пирятинський сирзавод», використовуючи таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва продукції основних видів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023-2025 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки		
		2023	2024	2025
1. Обсяг виробництва:	тис. т	4602	11289	8380,4
Сир твердий	тис.т	2467	2683	2292,2
Сир плавлений	тис.т	2135	1676	1918,7
Вершки	тис.т	0	6930	4169,5
2. Обсяг виробництва за поточними цінами:	тис. грн.	371328	718944	615296,8
Сир твердий	тис. грн.	241320	280390	256781,7
Сир плавлений	тис. грн.	130008	119030	140546,7
Вершки	тис. грн.	-	319524	217968,4

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє простежити динаміку обсягів випуску основних видів продукції на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2024 рік у порівнянні з 2023 роком. Вона зменшилась на 2908,6 тис. тонн, що становить 25,76%.

Зокрема, твердих сирів стало менше на 390,8 тис. тонн, а вершків – на 2760,5 тис. тонн.

Отже, у 2019 році обсяги виробництва основних видів продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у поточних цінах зменшилися на 14,42% порівняно з аналогічними показниками 2023 року.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», використовуючи таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023-2025 рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2023	2024	2025	абсолютне, од.		відносне, %	
				2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1055413	1520951	1616516	465538	95565	44,1	6,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	891792	1284651	1456698	392859	172047	44	13,39
Валовий прибуток, тис. грн.	163621	36300	159818	72679	-76482	44,4	-32
Інші операційні доходи, тис. грн.	12083	17345	12996	5262	-4349	43,5	-25
Адміністративні витрати, тис.грн.	10624	15642	17734	5018	2092	47,2	13,4
Витрати на збут, тис.грн.	57381	99563	127211	42182	27648	73,5	27,7
Інші операційні витрати, тис.грн.	8407	11484	29243	3077	17759	36,6	154
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	99292	126956	(-1371)	27664	-125585	27,86	-0,01
Витрати з податку на прибуток: одна тисяча гривень.	14246	21299	0	7053	-21299	49,5	0
Збиток, тис.грн.	0	0	16006	0	16006	0	100
Чистий прибуток, тисяча гривень.	60031	96403	0	36372	-96403	60,6	0
Витрати на 1 гривню чистого обсягу продажів, у тис. гривень.	0,85	0,84	0,9	-0,01	0,06	-1,1	7,1
Середня кількість працівників, осіб	661	669	654	8	-15	1,21	-2,2
Продуктивність праці (випуск), тис. грн./чол.	1596	2273	2472	677	199	42	8,7

Порівнюючи результати діяльності підприємства за 2023 рік з попереднім роком, бачимо зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 207388 тис. грн (12,83%), що зумовлено зменшенням обсягу виробництва.

У 2023 році собівартість реалізованої продукції зменшилася на 170581 тис. грн (11,71%). Адміністративні витрати зменшилися на 1165 тис. грн (6,57%), витрати на реалізацію – на 3275 тис. грн (2,57%) – все це через суттєве падіння обсягів виробництва.

Це призвело до зменшення у ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023 році собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на реалізацію; загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції знизилися на 175021 тис. грн (10,93%) [26].

У 2023-2024 роках ТОВ «Пирятинський сирзавод» все ж таки вдавалося отримувати прибуток від продажу своєї продукції: у 2023 році – 121 095 тис. грн, а у 2024 році – 14 873 тис. грн (на 87,72% менше, ніж у 2023 році).

А вже у 2024 році виробництво продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» було збитковим – сума збитку склала 106 222 тис. грн.

Протягом 2023-2024 років ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазнало збитків від операційної діяльності підприємства: у 2023 році вони становили 1 374 тис. грн, а у 2024 році – 37 153 тис. грн.

Таким чином, у 2023-2024 роках ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало чисті збитки: у 2023 році їх розмір становив 16 006 тис. грн, а у 2024 році – 62 085 тис. грн. Це призвело до погіршення всіх показників прибутковості підприємства.

Також розглянемо, що входить до складу та структури операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод», які наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Елементи та структура операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2023-2025 рр.

Назва операційних витрат	Значення, тис.грн.			Структура, %		
	2023 р.	2024 р.	2025р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Матеріальні витрати	1234336	1370275	1128727	87,16	84,58	81,70
Витрати на оплату праці	50520	67949	70319	3,57	4,19	5,09
Відрахування на соціальні заходи	10816	14299	14976	0,76	0,88	1,08
Амортизація	11678	18309	29085	0,82	1,13	2,11
Інші операційні витрати	108838	149224	138502	7,69	9,21	10,02
Разом	1416188	1620056	1381609	100,00	100,00	100,00

Отже, з цієї таблиці ми бачимо, що найбільша частка операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023-2025 рр. припадала на матеріальні витрати. Найменша частка за 2023-2025 рр. припадала на відрахування на соціальні заходи.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» багато уваги приділяє модернізації та підвищенню ефективності власної діяльності. Як наслідок, стабільна позиція на ринку та можливості для розвитку компанії.

Сироварний цех оснащений сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. Також на ділянці прийому молока встановлено 4 лінії для прийому молока німецького виробництва.

Для покращення якості сировини молоко також проходить бактофугу виробництва Alfa Laval (Швеція).

Високоякісне миття обладнання здійснюється трьома мийними станціями (SIR-мийки), що працюють в автоматичному режимі [81].

Виробничу потужність підприємства визначають промислово-виробничі фонди, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад та структура основних засобів, тис. грн.

Опис основних засобів	2023 р	2024 р.	2025 р.	Питома вага в загальній вартості, %		
				2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Для промислових цілей	75935	77246	102100	99,41	99,48	99,58
- будівлі та споруди	31478	29973	31109	41,21	38,60	30,34
- машини та обладнання	42141	43517	53242	55,17	56,04	51,93
- транспортні засоби	1756	3027	3943	2,30	3,90	3,85
- земельні ділянки	120	120	120	0,16	0,15	0,12
- інші	440	609	13686	0,58	0,78	13,35
2. Невиробничого призначення	452	404	433	0,59	0,52	0,42
- будівлі та споруди	380	351	321	0,50	0,45	0,31
- машини та обладнання	18	16	27	0,02	0,02	0,03
- транспортні засоби	18	15	40	0,02	0,02	0,04
- земельні ділянки	-	-	0	-	-	0,00
- інвестиційна нерухомість	-	-	0	-	-	0,00
- інші	36	22	45	0,05	0,03	0,04
Усього	76387	77650	102533	100,00	100,00	100,00

З таблиці видно, що у структурі основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» основна частка належить основним засобам виробничого призначення. У 2022 році вона становила 99,41%, а у 2023 році – 99,58%. Частка основних засобів невинробничого призначення є незначною та майже не змінилася у 2024 році.

Первісна вартість основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 році становила 227390 тис. грн; ступінь зносу основних засобів становив 65,85%; ступінь використання основних засобів становив 99,9%; сума нарахованої амортизації становила 149740 тис. грн. Істотних змін вартості основних засобів немає [59].

Облікова політика підприємства визначає, що амортизація основних засобів нараховується лінійним методом, як це зазначено у пункті 29 П(с)БО 7

«Основні засоби». Амортизація інших необоротних матеріальних активів нараховується за перший місяць їх використання за 100% вартості.

Облікова політика підприємства зазначає, що при введенні основних засобів в експлуатацію комісія визначає ліквідаційну вартість та очікуваний термін корисного використання кожного об'єкта основних засобів і фіксує це в акті введення.

При визначенні терміну враховуються: очікуване використання об'єкта з урахуванням його потужності або продуктивності; очікуваний фізичний та моральний знос; правові та інші обмеження щодо термінів використання об'єкта та інші фактори.

Згідно з таблицею, ми бачимо, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» інвестує в розвиток та модернізацію основних засобів. Знову ж таки, найбільша увага приділяється машинам та обладнанню, що використовуються у виробництві (59).

Інформація щодо вартості чистих активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вартість чистих активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023- 2025 рр., тис.грн.

Найменування показника	2023р.	2024р.	2025 р.	Абсолютне відхилення,+-		Відносне відхилення, %	
				2024/ 2023	2025 /2024	2024/ 2023	2025 /2024
Очікувана вартість чистих активів	263085	146725	84677	-116360	-62048	-44,23	-42,29
Статутний капітал	13350	13350	13350	0	0	0,00	0,00
Скоригований статутний капітал	13350	13350	13350	0	0	0,00	0,00

Отже, у таблиці 2.13 відображено оціночну вартість чистих активів: у 2023 році вона становить 263 085 тис. гривень; у 2024 році вона зменшується на 44,23% порівняно з базовим роком і становить 84 677 тис. гривень (зниження на 42,29% порівняно з 2023 роком).

Вартість чистих активів товариства не менша за статутний капітал (скоригований). Виконуються вимоги пункту 3 статті 155 Цивільного кодексу України. Основні проблеми, що впливають на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- потреби в молочній сировині;
- продаж та маркетинг готової продукції з метою отримання доходу;
- високі витрати на енергоносії, упаковку та інші матеріали, що впливають на собівартість продукції.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Для оцінки стану антикризового фінансового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендуємо застосовувати універсальний підхід, що враховує індивідуальні особливості діяльності сільськогосподарського підприємства. Цей підхід має ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях функціонування та розвитку, враховуючи вплив різних факторів, а також специфіку підприємства [45].

Для підвищення фінансової стабільності компанії необхідно здійснити якісні зміни в управлінні через активну, орієнтовану на майбутнє стратегію, яка поєднує зусилля щодо забезпечення прибутковості із зусиллями, спрямованими на підтримку стабільності фінансових процесів. Для вдосконалення визначення рівня фінансової стійкості компанії розроблено широкий спектр методів, що базуються на абсолютних та відносних показниках.

Одним із таких є інтегральна оцінка фінансового стану. Вона використовується при аналізі кредитоспроможності та інвестиційної привабливості, прогнозуванні кризових явищ та банкрутства тощо, тому доцільно застосовувати її для визначення ефективності антикризового фінансового управління на підприємстві. Для кожного з напрямків

використовуються свої коефіцієнти, для яких встановлюються нормативне значення та вага. Після цього формуються узагальнюючі показники, які складають інтегральний показник рівня фінансової стійкості підприємства. Необхідно виявити слабкі місця та розробити антикризову програму. Розрахуємо інтегральний показник фінансової стійкості для ТОВ «Пирятинський сирзавод» (таблиці 2.12 та 2.13).

Таблиця 2.12

Розрахунок інтегрального показника

Оцінюючий напрямок, показник	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного значення до критичного значення	Коефіцієнт вагомості
Рівень платоспроможності:	-	-	-	0,6
1) коефіцієнт покриття	1,21	1,5	1,24	0,5
2) коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,7	77,78	0,3
3) коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,2	0,80	0,2
Ступінь фінансової незалежності:	-	-	-	0,4
1) коефіцієнт автономії	0,26	0,5	1,92	0,4
2) коефіцієнт фінансової стабільності	1,24	0,85	0,69	0,3
3) коефіцієнт власного капіталу	0,46	0,5	1,09	0,3

Значення кожного коефіцієнта розраховується за формулою середньозваженого арифметичного за три роки, з 2022 по 2024 рік. Оскільки деякі коефіцієнти досягають критичного значення, інтегральний показник буде розраховано у фактичній та нормативній формі.

Таким чином, розрахунок інтегрального показника наведено в таблиці 2.12.

З таблиці 2.13 видно, що інтегральний фактичний показник становить 2,39, а нормативний – менше 1. Це свідчить про те, що фінансову стійкість підприємства не можна вважати бездоганною, оскільки воно має проблеми з виконанням окремих нормативів.

Таблиця 2.13

Розрахунок інтегрального показника

Показник	Розрахунок
Рівень платоспроможності: - фактична вартість - стандартна вартість	$1,24*0,5 + 7,78*0,3 + 0,8*0,2 = 3,11$ $1,0*0,5 + 1,0*0,3 + 0,12*0,2 = 1,3$
Ступінь фінансової незалежності: - фактичний - нормативний	$1,92*0,4 + 0,69*0,3 + 1,09*0,3 = 1,37$ $1,00*0,4 + 1,00*0,3 + 0,00*0,3 = 0,70$
Інтегральний показник: - фактичне значення - стандартне значення	$4,87 * 0,60 + 1,37 * 0,40 = 2,39$ $0,8331 * 0,60 + 0,7000 * 0,40 = 0,77$

Аналізуючи отримані значення обраних коефіцієнтів, можна встановити, що найбільший вплив на рівень фінансової стійкості має залучення кредитів у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

З огляду на це, ми вважаємо, що управління має бути спрямоване на: розподіл фінансових ресурсів, що надходять у його розпорядження або знаходяться в його володінні, для досягнення високих результатів діяльності та забезпечення фінансової стабільності; якість управління оптимальним складом і структурою оборотних активів; правильний вибір стратегії та тактики управління структурою власних фінансових ресурсів; заходи щодо управління коштами, додатково мобілізованими на ринку позикового капіталу [59].

Отже, метою цієї стратегії має бути усунення фінансового ризику, що призводить до неможливості підприємства повністю та вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами. Оцінка фінансової стійкості як критерію ефективності антикризового управління дозволяє зовнішнім аналітичним органам оцінити довгостроковий фінансовий потенціал підприємства.

Методи аналізу фінансової стійкості передбачають дослідження в кілька етапів. З нашої точки зору, необхідно використовувати цей підхід, розраховуючи поріг рентабельності та запас фінансової стійкості. Спочатку необхідно визначити силу впливу операційного левериджу, застосувавши

метод за О.В. Кнайслером (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок операційного левериджу для ТОВ «Пирятинський сирзавод» 2023-2025 рр.

№	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2052854	2342351	1286117
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1520951	1616516	1409128
3	Сума умовно-змінних витрат, тис. грн.	1375412,2	1592799	874559,56
4	Сума умовних постійних витрат, тис. грн.	677441,82	749552,3	411557,44
5	Валовий прибуток, тис. грн.	236300	159818	123011
6	Сума граничного доходу, у тисячах гривень.	-441141,82	-589734,32	-288546,44
7	Прибуток, тис. грн.	117702	-16006	-62085
8	Сила важеля керування	1,33	-18,08	-22,44

У таблиці 2.14 показано той факт, що у 2023-2025 роках операційний леверидж ТОВ «Пирятинський сирзавод» знизився з -18,08 до -22,44 у 2023 році. Це означало б, що при збільшенні виручки на 1% у 2023 році прибуток знизився майже у 22,44 рази. Загалом, значення операційного левериджу за період було високим. Це свідчило б про значний підприємницький ризик для цього підприємства, тобто про високий ступінь чутливості його операційного прибутку до змін обсягів реалізації виробленої продукції [26].

Визначити поріг рентабельності та запас фінансової стійкості для ПП «Пирятинський сирзавод» на 2023-2025 роки (таблиця 2.15).

Згідно з даними, зазначеними в Таблиці 2.15, ми можемо спостерігати, що у 2023-2025 роках операційний дохід ТОВ «Пирятинський сирзавод» зріс на 5,93% у 2018 році порівняно з 2017 роком, тоді як операційні витрати збільшилися на 15,56%.

Операційний дохід у 2023 році зменшився на 13,04% порівняно з 2022 роком, а операційні витрати зменшилися на 10,84%.

Таблиця 2.15

Показники порогу рентабельності та резерву фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» на період 2023-2025 років.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відх.,+-		Відн.відх.,%	
				2024/ 2023	2025 /2024	2024/ 2023	2025 /2024
Операційний прибуток, тис. грн.	1538296	1629512	1416993	91216	-212519	5,93	-13,04
Експлуатаційні витрати, тис. грн. в т.ч.	1411340	1630886	1454146	219546	-176740	15,56	-10,84
- змінні витрати	945597,8	1109002,48	988819,28	163404,68	- 120183,2	17,28	-10,84
- постійні витрати	465742,2	521883,52	465326,72	56141,32	-56556,8	12,05	-10,84
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	126956	-1374	-37153	-128330	-35779	-101,08	2604
Гранична дохідність, тис. грн.	-849194,8	-1125008,5	-1050904,3	-275813,68	74104,2	32,48	-6,59
Відсоток граничного доходу в операційному прибутку	-55,20	-69,04	-74,16	-13,84	-5,12	25,06	7,42
Точка беззбитковості, тис. грн.	1231193,40	1662286,87	1560055,45	431093,47	- 102231,42	35,01	-6,15
Питома вага точки беззбитковості в операційному прибутку, %	80,95	102,83	110,71	21,88	7,88	27,03	7,66
Зона фінансової стабільності, тис. гривень	110968	-17572	-68776	-128540	-51204	-115,84	291,4
Запас фінансової стійкості, %	7,30	-1,09	-4,88	-8,38	-3,79	-114,90	349

Протягом 2023-2025 років слід зазначити, що компанія працювала зі збитком у своїй операційній діяльності: у 2018 році збиток від операційної

діяльності становив 1274 тис. гривень, а у 2023 році – 37153 тис. гривень, що на 35779 тис. гривень більше, ніж у попередньому році.

Абсолютне значення граничного збитку збільшилося: у 2024 році на 32,48% порівняно з 2023 роком. Така ж частка граничного доходу в операційному прибутку. Це негативно з точки зору динаміки фінансової стабільності [59].

Згідно з розрахунками, очевидно, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» не має історії фінансової стабільності – і ця ситуація ще більше погіршилася у 2024 році.

Оцінивши стан фінансової стійкості підприємства, діагностуємо банкрутство ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю О.О. Терещенка.

Ця модель базується на застосуванні методології дискримінантного аналізу через фінансові показники вибірки вітчизняних підприємств та є більш комплексною в оцінці фінансового стану підприємства, оскільки використовує матричні моделі.

Ці методи оцінки допоможуть у виявленні трендів динаміки фінансового стану.

Модель О.О. Терещенка визначається формулою:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 . \quad (2.1)$$

Де x_1 інтерпретується як відношення грошового потоку (ф.2 2350 або 2355 + амортизація Ф.2 тис. 1195) до зобов'язань (ф.1 тис. 1595 + 1695);

x_2 – відношення валюти балансу (ф. 1 тис. 1300) до зобов'язань (ф.1 тис. 1595 + 1695);

x_3 – відношення прибутку (ф. 2 тис. 2350 або 2355) до валюти балансу (ф. тис. 1300);

x_4 – відношення прибутку (ф.2 тис. 2350 або 2355) до виручки від реалізації (ф.2 тис. 2000);

x_5 – розраховується шляхом ділення виробничих запасів (рядок 1, комірки 1101–1104) на виручку від реалізації (рядок 2, комірка 2000); x_6 розраховується шляхом ділення оборотності основного капіталу (виручки від

реалізації) (рядок 2, комірка 2000) на загальну вартість балансу (рядок 1, комірка 1300). Отримані значення Z-індикатора можна консолідувати наступним чином:

$Z > 2$ – підприємство фінансово стабільне та не перебуває під загрозою банкрутства;

$1 < Z < 2$ – фірма порушила свою фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але не перебуває під загрозою банкрутства за умови можливості переходу до антикризового управління;

$0 < Z < 1$ – підприємство знаходиться на межі банкрутства, якщо не вжити заходів щодо його усунення; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Оцінка вартості банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю О.О. Терещенка за період 2023-2025 років наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка вартості ТОВ «Пирятинський сирзавод» на предмет банкрутства за моделлю О.О. Терещенка [79] за 2023-2025 роки.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
x1 - Грошовий потік (ф. 2 2350 або 2355 + Амортизація Ф.2 ст. 1195) / Зобов'язання (ф.1 ст. 1595 + 1695)	2,02	1,12	0,79
x2 – Валюта балансу (поле 1300) / Зобов'язання (поля 1595 + 1695)	1,95	1,35	1,21
x3 - Прибуток (для 2 тис. 2350 або 2355) / Баланс (для тис. 1300)	0,18	-0,03	-0,13
x4 - Прибуток (f.2 поле 2350 або 2355) / Виручка (f.2 поле 2000)	0,06	-0,01	-0,04
x5 - Виробничі запаси (ф. 1 з 1101 по 1104) / Виручка від реалізації (ф. 2 по 2000)	0,08	0,09	0,09
x6 - Оборотноість активів (виручка від реалізації) (F. 2, поле 2000) / Валюта балансу (F1, поле 1300)	2,82	2,86	2,94
Z	5,59	1,78	0,08

Оцінка банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» показала, що у 2023 році підприємство було фінансово стабільним та не перебувало під загрозою банкрутства ($Z > 2$).

У 2024 році фінансова стійкість ТОВ «Пирятинський сирзавод» була порушена, але його не вважали банкрутом, якщо воно перейде на антикризове управління.

У 2025 році $Z=0,08$. Це означає, що підприємство є напівбанкрутом.

Отже, аналіз ефективності антикризового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2023-2025 роки свідчить про його погану організацію – і велике порушення фінансової стійкості, що послідувало за цим.

Водночас, аналіз впливу операційної діяльності на фінансову стабільність свідчить про певну ризикованість у діяльності підприємства. Тому керівництву ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендується впровадити комплекс заходів для забезпечення фінансової безпеки.

Висновки до розділу 2

Аналіз регуляторного поля дозволив нам визначити 17 регуляторних інструментів, що притаманні ринку виробництва молока. Майже всі регуляторні інструменти мають певні недоліки та прогалини в регулюванні, що створюють перешкоди для нормального функціонування ринку. Основним актом ринку є Закон України «Про молоко та молочні продукти». Виробництво м'яких сирів регулюється такими регуляторними документами: ДСТУ 4595:2005 «М'які сири».

Серія включає ISO 9000:2000 (вимоги до системи управління якістю), ISO 9001:2000 (основи системи управління якістю), ISO 9004:2000 (вимоги до системи управління якістю – рекомендації щодо коригування системи) та ISO 9011-2000 (керівні принципи щодо аудиту системи управління якістю) [59]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» є одним із підприємств групи «Молочний альянс». Основним напрямком діяльності компанії є організація закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення з подальшою ефективною переробкою всіх його компонентів у високоякісний продукт.

Пирятинський сирзавод мав щоденний обсяг виробництва близько 50 тонн твердого сиру. Крім того, більша частина молока переробляється на тверді жирні сири, оскільки частка жирних сирів в обсязі виробництва становить близько 89%.

«Український» – понад 60%. ТОВ «Пирятинський сирзавод» є своєрідним маяком на ринку сирів. Протягом 2018-2019 років ТОВ «Пирятинський сирзавод» мав збитки від операційної діяльності на підприємстві: у 2023 році їх розмір становив 1374 тис. грн, а у 2024 році – 37153 тис. грн. Як наслідок, у 2023-2025 роках ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало чисті збитки: у 2023 році їх розмір становив 16 006 тис. грн, а у 2025 році – 62 085 тис. грн. Все це призвело до погіршення всіх показників прибутковості підприємства [26].

Ефективність антикризового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2023-2025 роки свідчить про його неналежну організацію, що призвело до значного порушення фінансової стабільності. Аналіз впливу операційної діяльності на фінансову стабільність сигналізує про значний ризик для підприємства в його діяльності. З огляду на це, ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує комплексу управлінських заходів для забезпечення своєї фінансової безпеки.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Вихід підприємства з кризового стану можливий лише за умови застосування антикризового управління. У цьому випадку антикризове управління слід розуміти як управління, за якого певним чином встановлено шлях прогнозування небезпеки кризи, аналізу її симптомів, розробки заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку. З цієї точки зору, будь-яке управління підприємством взагалі має бути певною мірою антикризовим.

Тобто, для ефективного функціонування підприємства в загальній системі управління повинна постійно функціонувати система антикризового управління. Тільки за цієї умови можна своєчасно передбачити та запобігти розвитку кризи на підприємстві, що дозволить уникнути банкрутства.

Першочерговим завданням антикризового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» ТОВ «Пирятинський сирзавод» має бути розробка та пріоритетність заходів щодо нейтралізації найнебезпечніших факторів, які інтенсивно впливають на кінцеве явище, що призводить до кризового стану.

Проблема стратегії та тактики антикризового управління є складною, оскільки, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні прийматися та впроваджуватися на ранніх етапах управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому не став незворотним. З іншого боку, рішення, що приймаються на ранніх етапах, ґрунтуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. На відміну від стратегічних рішень, тактичні рішення ґрунтуються на більш повній та точній інформації, яка

описує поточний стан системи. Але часу на радикальну перебудову діяльності системи для запобігання кризі майже немає або його немає взагалі.

Антикризова програма підприємства є основною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету та систему цілей, методи їх досягнення із завданням виходу з нестабільної ситуації та забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання.

Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найважливішими з яких мають бути: підпорядкування стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність та гнучкість реакції на нові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;

- числова та нечислова вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів;
- конкретність змісту для виконавців.

Впровадження зазначених вимог має допомогти ТОВ «Пирятинський сирзавод» надалі розвиватися переважно на інноваційній основі. Саме ці вимоги визначають та створюють організаційні передумови для підтримки програми протидії кризам.

Цей факт зумовлений тим, що підприємство, перебуваючи в кризовому стані, незалежному від його подальшої динаміки, вичерпало свої традиційні можливості для стабілізації та покращення ситуації — тобто виявлено низку суперечностей у здійсненні економічних процесів, економічних, соціальних, технологічних та організаційних.

Для подолання суперечностей забезпечення подальшого динамічного зростання та функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно використовувати переважно інноваційні антикризові заходи. Вони передбачають систему інноваційних стратегій для зміцнення поточного становища підприємства та формування основи його довгострокової стійкості.

Основним інструментом антикризового управління є санація. Це комплекс фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-

правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковій перспективі [86].

На практиці ефективної фінансово-господарської діяльності на підприємстві можна досягти за рахунок 70% стратегічної орієнтації, приблизно 20% ефективності операційного управління та лише 10% якості виконання поточних завдань.

Таким чином, успіх ТОВ «Пирятинський сирзавод» в цілому забезпечується якістю стратегічного аналізу, реальністю стратегічного планування та рівнем реалізації стратегічних завдань.

У цьому випадку, для забезпечення стабільного функціонування підприємства під час кризи в національній економіці, для ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонуються такі стратегії антикризового управління.

Стратегія розробки товару здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів чи послуг, що випускаються, вже наявних на старих ринках. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів у розробку, освоєння і просування на ринок нового товару. Вона є достатньо ризикованою, тому що вимагає, пошуку джерела фінансування, як варіант, залучення нових інвестицій.

Одночасно, при переорієнтації асортименту на запити платоспроможних клієнтів, стратегія може бути єдиною можливістю поживлення діяльності досліджуваного підприємства, припливу інвестиційних ресурсів.

До основних позитивних аспектів діяльності підприємства можна віднести злагоджену роботу всіх служб у компанії, культуру обслуговування, а також те, що продукція компанії користується попитом і має гарну якість.

Способи залучення висококваліфікованих працівників покращують діяльність компанії шляхом скорочення та оптимізації процесів, а також показують споживачеві, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» може регулярно надавати високоякісну продукцію – тобто задовольняти всі його вимоги. А щоб все це дійсно покращилося та було досягнуто, необхідно:

Аналізувати свою діяльність у порівнянні з діяльністю конкурентів з точки зору того, наскільки вона задовольняє споживачів; завжди впроваджувати нові технології, засновані на можливостях сучасного технологічного обладнання; закуповувати високоякісні матеріали; підвищувати професійний рівень спеціалістів; впроваджувати ефективну систему мотивації активності та якості роботи персоналу, облік та аналіз будь-яких пропозицій співробітників та їх реалізацію.

Комплексна оцінка оборотності всього капіталу та його окремих елементів дозволить оцінити капіталовіддачу та привабливість підприємства для інвесторів, а також перспективу збільшення обсягів виробництва без необхідності залучення додаткового капіталу.

Вона також дозволить оцінити раціональність співвідношення власного та позикового капіталу та обґрунтованість політики надання та отримання комерційних кредитів.

Теоретична база плюс практика допомагають краще орієнтуватися не лише в економічних явищах повсякденного життя, але й швидше знаходити правильні рішення під час вирішення практичних задач. З'ясуйте, що саме з теорії найбільше використовується на практиці та як це використовувати – це допоможе вам визначити найперспективніші напрямки поглиблення знань та напрямки, де їх недостатньо.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» прагне добре керувати своєю маркетинговою діяльністю. Основними цілями їхньої маркетингової діяльності є:

- отримання максимально можливого споживання, створення умов для максимального зростання виробництва;
- досягнення максимального задоволення споживачів;
- пропонування найширшого асортименту товарів на ринку;
- максимізація якості життя (з точки зору якості, кількості та асортименту доступних товарів, а також їх вартості та якості фізичного та культурного середовища) [83].

Проведене дослідження стану підприємства дозволило запропонувати ідеї для планування, зокрема:

1) удосконалити функціонування економічних відділів (бухгалтерського, економічного та фінансового) у створенні інтегрованої системи розробки планів на основі аналізу фактичних даних, покращенні інформаційного забезпечення, розробці оперативних завдань та моніторингу їх виконання.

Основним критерієм оцінки фінансово-економічного планування є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

З цією метою пропонується відстежувати динаміку розвитку, платоспроможність та фінансову стійкість бізнесу. Це сприятиме зміцненню як прямих, так і зворотних зв'язків у системі планування.

2) активізувати маркетингові дослідження, що призведуть до розширення ринків збуту; при цьому покращити умови продажу продукції — запровадити товарний кредит для основних споживачів продукції разом із вексельними операціями та системами знижок при закупівлі великих партій товарів.

Реалізація цих та інших заходів сприятиме покращенню функціонування підприємства та підвищенню ефективності його фінансово-господарської діяльності.

На основі вищезазначеного дослідження необхідно розробити пропозиції щодо покращення фінансового стану та фінансових результатів підприємства, а також розробити рекомендації щодо запобігання збиткам.

Запропоновані заходи для покращення фінансового стану:

- проведення рекламних кампаній;
- застосування системи знижок для збільшення обсягів продажів;
- пошук нових ринків збуту.

Окрім вищезазначеного, можна також запропонувати такі заходи:

- підвищення заробітної плати для мотивації працівників;
- здійснення продажу основних засобів, що не використовуються на

підприємстві;

- оновлення старого обладнання для підвищення ефективності виробництва;
- продаж готової продукції, що тривалий час лежить на складах підприємства; матеріалів для виготовлення продукції тощо.

Ефективне управління фінансовою безпекою підприємства передбачає використання інструментів економіко-математичного моделювання, які дозволяють розробляти механізми покращення функціонування економічної системи за допомогою опосередкованого пізнання об'єкта дослідження [43].

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та кадрова політика є антикризовими інструментами, а також інструментами довгострокового виживання компанії, якщо вони комплексні, системні та оперативно розроблені та впроваджені.

Управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансового стану підприємства без належного врахування їхнього впливу на якість задоволення споживачів та якість трудового життя працівників, призводять до посилення фінансових проблем.

Усі антикризові заходи мають бути зосереджені на оптимізації витрат, а не на їх мінімізації, оскільки це може призвести до збільшення доходів у короткостроковій перспективі, але в довгостроковій перспективі це суттєво зменшить доходи або навіть призведе до втрати значної частки ринку.

3.2 Формування антикризової програми та визначення перспектив розвитку підприємства

Першочерговим завданням антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» на найближчу перспективу має бути створення умов для стабільного функціонування підприємства на ринку.

Внутрішня стійкість підприємства розуміється як потенціал для

підтримки стану рівноваги за наявності внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дозволяє своєчасно відновлювати, вдосконалювати та розвивати економічну систему підприємства.

Досягнення внутрішньої стабільності для ТОВ «Пирятинський сирзавод» розглядається як основна умова виживання шляхом адаптації продукції підприємства до вимог ринку та виробництва виробів з принципово новими функціональними характеристиками та властивостями.

Основними рисами інноваційної стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» як організаційної складової антикризового управління мають бути нові види продукції, їх розробка та покращення споживчих властивостей.

Антикризова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це стратегія запобігання – стратегія запобігання розгортанню кризи.

Поточна та безперервна антикризова стратегія передбачає, що часу на реструктуризацію підприємства немає, тому всі зміни та антикризові заходи повинні здійснюватися постійно в поточному режимі.

Рекомендується обрати орієнтацію на інноваційні технології в ході антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»: продуктові інновації, які є матеріальним втіленням та результатом інноваційних перетворень, та розвиток нових видів діяльності.

Щоб запобігти виникненню кризових явищ у функціонуванні ТОВ «Пирятинський сирзавод», йому слід взяти на себе завдання створення та запуску нової продукції, а саме знежирених сирів Литовський, Мінський, Прибалтійський.

Вони виготовляються з вмістом жиру в сухій речовині 30% – для перших двох, а Прибалтійський має 20% і відносяться до групи сирів низької температури другого нагрівання.

Сири з низьким вмістом жиру варто створювати людям, які намагаються схуднути, рахують калорії та ретельно стежать за своїм харчуванням. Єдина відмінність між сирами з низьким вмістом жиру та іншими твердими або напівтвердими сирами полягає в їхньому вмісті жиру.

Вміст жиру в литовських та мінських сирах становить 30%, у балтійських – 20%, тоді як звичайні тверді та напівтверді сири мають рівень жирності від 40 до 50%.

Сири з низьким вмістом жиру зазвичай характеризуються підвищеним вмістом вологи, що досягається завдяки більшому застиганню зерен, нижчій температурі при другому нагріванні до 32...37°C та меншому висиханню сирних зерен [53].

Литовський сир. Особливості технології цього сиру полягають у наступному: можливість його використання для нормалізації суміші пахти та свіжого сиру; виробництво сиру як зі звичайної суміші, так і після ультрафільтраційної обробки; виробництво сиру з сироватковими білками.

Специфічними особливостями мінського сиру є швидка обробка сирних зерен (40-50 хвилин без коагуляції) та прискорене дозрівання, що досягається завдяки активованій бактеріальній заквасці та стрептококовому гідролізату. Тривалість дозрівання становить 30 днів.

Цей сир можна використовувати для стандартизації суміші пахти та свіжого сиру.

Сир частково солоний у зернах під час формування насипом. Тривалість дозрівання становить 45 днів.

Щоб довести можливість запропонованого нами заходу, необхідно спочатку сформувати виробничу програму ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка визначить необхідний обсяг виробництва у плановому періоді.

Ця програма демонструє потребу в матеріалах та сировині, кількість робітників, транспорті тощо.

Перший етап полягає у визначенні того, скільки днів працює бізнес (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок числа днів роботи за рік

Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
	Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
		Поточний	Капітальний		
1	2	3	4	5	6
365	-	5	25	30	335

Отже, враховуючи вихідні та святкові дні, ми визначили кількість днів, необхідних для поточного та капітального ремонту ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка дорівнює кількості днів роботи обладнання — 335 днів у проектному році [61].

Наступним кроком у доведенні доцільності вжиття заходів для зупинення початку поганих речей шляхом виробництва більшої кількості видів твердого сиру, такого як знежирений, є пошук плану виробництва продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у реальних умовах (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок виробничої програми ТОВ «Пирятинський сирзавод» в натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужностей	Фактичне добове виробництво, кг	Річний обсяг виробництва, кг
Литовський сир	22	0,7	15,4	5 159
Мінський сир	22	0,7	15,4	5 159
Прибалтійський сир	22	0,7	15,4	5 159
Всього	66	2,1	46,2	15477

На наступному кроці виробнича програма перетворюється з розрахунку кількості на розрахунок собівартості. Для цього спочатку необхідно розрахувати витрати на сировину та допоміжні матеріали на кілограм кожного нового виду продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення вартості сировини на виробництво 1 кг продукції

№	Найменування продуктів	Од. виміру	Норма витрат на 1 кг	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Сир Литовський					
1	Пастеризоване коров'яче молоко, 3,2%	л	10	10,4	104,00
2	Вершки 20%	л	0,22	65	14,30
3	Сичужний фермент	кг	0,003	30	0,09
4	Бактеріальна культура	гр	0,01	4,8	0,05
5	Сіль	кг	0,025	6,75	0,17
Всього					118,61
Сир Мінський					
1	Пастеризоване коров'яче молоко, 3,2%	л	10	10,4	104,00
2	Сметана 20%	л	0,25	45	11,25
3	Сичужний фермент	кг	0,003	30	0,09
4	Бактеріальна культура	гр	0,01	4,8	0,05
5	Сіль	кг	0,025	6,75	0,17
Всього					115,56
Сир Прибалтійський					
1	Пастеризоване коров'яче молоко, 3,2%	л	10	10,4	104,00
2	Сичужний фермент	кг	0,003	30	0,09
3	Бактеріальна культура	гр	0,01	4,8	0,05
4	Сіль	кг	0,025	6,75	0,17
Всього					104,31

Після розрахунку вартості сировини наступним кроком є визначення вартості допоміжних матеріалів, до яких належать пакувальні та інші матеріали.

У нашому випадку асортимент складається з напівтвердих сирів, а отже, упаковка для цих продуктів однакова. Це дає можливість об'єднати їх для розрахунку вартості допоміжних матеріалів (табл. 3.4) [59].

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів для виробництва 1 кг продукту

Найменування	Од.виміру	Норма витрат на 1 кг продукції	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 кг продукції
Парафін	кг	0,1	58	5,8
Картонні коробки	шт	1	6,12	6,12
Скотч	м	1,5	0,42	0,63
Всього				10,55

Оскільки всі вищезгадані матеріали та сировину необхідно транспортувати на підприємство, необхідно визначити транспортно-заготівельні витрати, які становлять 3% від вартості сировини та допоміжних матеріалів (табл. 3.5) [59].

Таблиця 3.5

Зведена таблиця витрат на сировину та допоміжні матеріали для виробництва 1 кг продукту

Види продукції	Витрати на сировину та основні матеріали, грн.	Витрати на допоміжні матеріали, грн.	Транспортні витрати. Як вони були розраховані?	Загальна вартість сировини та аксесуарів за кг ГП, грн
Сир Литовський	118,61	10,55	3,87	133,03
Сир Мінський	115,56	10,55	6,31	132,41
Сир Прибалтійський	104,31	10,55	5,74	120,60
Всього				386,04

Розрахуємо витрати палива та електроенергії на виробництво 1 кг нової продукції. Дані представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат палива та електроенергії на 1 кг нового продукту

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 кг	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Пара	т	0,001	45	0,05
Електроенергія	кВт/год	0,36	1,68	0,60
Холод	тис. ккал	0,2	0,9	0,18
Вода	м³	0,01	20,82	0,21
Всього по статті				1,04

Зрештою, у процесі мають бути задіяні дві людини (оскільки процес механізований): оператор лінії та оператор верстата. Перед церемонією необхідно дотримуватися наступної системи. Розрахунок ефективного фонду робочого часу працівника на рік наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік

№ п/п	Елементи часу	Кількість днів
1	Число календарних днів	365
2	Вихідні дні	104
3	Державні свята, що не збігаються з вихідними	4
4	Разом неробочих днів	108
5	Номінальний фонд робочого часу	257
6	Дні невиходу на роботу тому числі:	47
7	Відпустки	20
8	Відпустки на навчання	6
9	Лікарняні	12
10	Неявки з дозволу адміністрації	9
11	Ефективне фінансування робочого часу	210
11	Тривалість робочого дня, годин	8
11	Ефективний робочий час на рік одного працівника, годин	1680

Наступний крок – розрахунок зарплат ключового персоналу.

Розраховуємо основну зарплату працівників з розрахунку 1 кг: $(149688/15,477)/1000=9,6716$ грн. Додатковий фонд оплати праці з розрахунку 1 кг продукції: $(134719,2/15,477)/1000=8,7045$ грн.

Загальний фонд оплати праці на 1 кг продукції становить: 18,3761 грн. Розраховуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1 кг вершкового сиру (22%): 4,043 грн. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання приймаємо у розмірі 60% від суми основної зарплати працівників: $9,6716*60\%=5,803$ грн.

Загальновиробничі витрати (80%): $9,6716*80\%=7,737$ грн. На основі отриманих даних визначимо зведені витрати по підприємству на 1 тону (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Планова калькуляція сирів зниженої жирності на 1 т

п/п	Елементи витрат	Сума, грн		
		Сир Литовський	Сир Мінський	Сир Прибалтійський
1	Матеріальні витрати, всього	134 069	133 450	121 638
1.1	включаючи сировину та основні матеріали	118 607	115 557	104 307
1.2	Допоміжні матеріали	10 550	10 550	10 550
1.3	Транспортні та закупівельні витрати	3 874,7	6 305,3	5 742,8
1.4	Енергія на технологічні цілі	1 038	1 038	1 038
2	Базова заробітна плата виробничих робітників	9671,6	9671,6	9671,6
3	Додаткова заробітна плата	8704,5	8704,5	8704,5
4	Відрахування внесків на соціальне страхування	4042,7	4042,7	4042,7
5	Витрати на харчування та обслуговування обладнання	5803,0	5803,0	5803,0
6	Загальновиробничі витрати	7737,3	7737,3	7737,3
7	Виробнича вартість	170 029	169 409	157 597
8	Адміністративні витрати	8501,4	8470,5	7879,8
9	Витрати на збут	8501,4	8470,5	7879,8
10	Повні витрати	187 031,5	186 350,2	173 356,4

На основі отриманих даних розраховуємо ціну продажу 1 тони запропонованої продукції (табл. 3.9) та планований прибуток на весь планований річний обсяг виробництва [61].

Таблиця 3.9

Розрахунок ціни продажу знежиреного сиру, гривень за 1 тонну

№	Елементи витрат	Сума, грн		
		Сир Литовський	Сир Мінський	Сир Прибалтійський
1	Повні витрати	187031,5	186350,2	173356,4
2	Рентабельність, %	20,0	20,0	20,0
3	Прибуток	37406,3	37270,0	34671,3
4	Ціна продажу компанії без ПДВ	224437,8	223620,2	208027,7
5	ПДВ 20%	44887,6	44724,0	41605,5
6	Ціна продажу компанії включає ПДВ.	269325,3	268344,3	249633,3
7	Відпускна ціна за 1 кг	269,3	268,3	249,6
8	Торгівельна націнка, %	15,0	15,0	15,0
9	Роздрібна ціна за 1 штуку	309,7	308,6	287,1

Розрахувавши ціну продажу сирів зі зниженим вмістом жиру, наводимо розрахунок ефективності впровадження нового продукту (таблиця 3.10):

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності впровадження нового продукту

№ п/п	Показники	Значення			Всього
		Сир Литовський	Сир Мінський	Сир Прибалтійський	
1	Випуск продукції, т	5,159	5,159	5,159	15,477
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1157,87	1153,66	1073,21	3384,75
3	Загальні витрати на виробництво та розподіл, тис. грн.	964,90	961,38	894,35	2820,62
4	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	192,98	192,28	178,87	564,12
5	Чистий прибуток, тис. грн.	158,24	157,67	146,67	462,58

Як видно з таблиці 3.10, обсяг виробництва знежирених сирів у натуральному вираженні становитиме 15,48 тонн, що у вартісному вираженні збільшить чистий дохід ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 3384,75 тис. грн, тоді як загальні витрати на виробництво та реалізацію становитимуть 2820,62 тис. грн – прибуток від реалізації продукції в рамках заходу становитиме 564,12 тис. грн, за умови, що вся виготовлена продукція буде реалізована в цьому ж році, а чистий прибуток становитиме 462,58 тис. грн [61].

Визначимо, як вплине реалізація антикризових заходів на основні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод», використовуючи таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив події на ключові техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	102533	102533	0,00	0,00
Середня кількість працівників, осіб	636,00	638,00	2,00	0,31
Виручка від продажу, тис. грн.	1409128	1412512,75	3384,75	0,24
Собівартість, тис. грн.	1286117	1288937,62	2820,62	0,22
Прибуток, тис. грн	123011,00	123575,12	564,12	0,46
Чистий прибуток, тис. грн	-62085	-61622,42	462,58	-0,75
Витрати на 1 грн, коп	91,27	91,25	-0,02	-0,02
Капіталомісткість	0,07	0,07	0,00	-0,24
Повернення коштів	13,74	13,78	0,03	0,24
Рентабельність продукції, %	9,56	9,59	0,02	x

Впровадження антикризових заходів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» призведе до збільшення середньооблікової кількості працівників на 2 особи, а виручки від реалізації на 3384,75 тис. грн (0,24%).

Це станеться внаслідок збільшення обсягу виробництва знежирених сирів на 15,477 тонн, що призведе до зростання собівартості продукції на 2820,62 тис. грн.

У році реалізації проекту очікується збільшення прибутку від реалізації продукції на 564,12 тис. грн та зменшення чистого збитку на 462,58 тис. грн, що у проектному році становитиме -61622,42 тис. грн.

У перший рік роботи очікується зменшення витрат на 1 грн. або 2 коп., які становитимуть 91,25 коп. у перший рік. Рентабельність активів зросте на 0,24%, а рентабельність продукції – на 0,02% [59].

Управлінська підтримка антикризової програми. Висока ймовірність виникнення та настання банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначає

необхідність антикризового управління, яке має базуватися на розробці комплексу заходів щодо подолання кризи та неплатоспроможності.

Стратегія антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинна базуватися на таких ключових принципах: системність; орієнтованість на ефективність; контрольованість; послідовність реагування; забезпечення доступними та можливими ресурсами; дотримання часових обмежень антикризового процесу; багатоваріантність, тобто наявність великої кількості альтернатив; принцип професіоналізму; принцип колегіальності.

З огляду на те, що ефективне антикризове управління як у парадигмі лише стратегічного управління, так і в парадигмі лише операційного управління є неможливим, пропонуємо Антикризову стратегію розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод». Реалізація цієї стратегії втілить процес стратегічного антикризового управління (рис. 3.1).

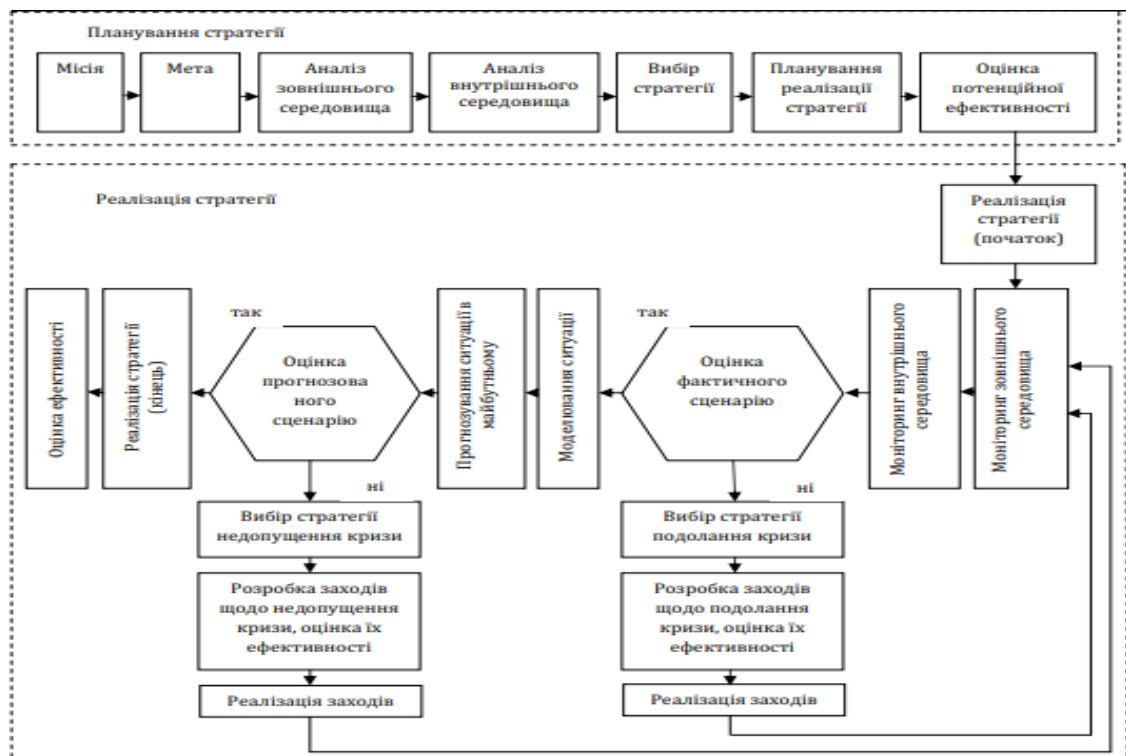


Рис. 3.1. Стратегія антикризового розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, рекомендується розробляти стратегію та обґрунтовувати стратегічний комплекс антикризового управління підприємствами за такими блоками:

- діагностика зовнішніх факторів;
- діагностика внутрішніх факторів, а також кризового стану, в якому перебуває організація;
- розробка альтернативних варіантів антикризової стратегії для реалізації заходів та змін, які вважаються необхідними;
- перегляд та коригування місії, системи завдань та ціннісних орієнтацій підприємства.

Стратегія антикризового управління повинна складатися зі стратегії кризового управління та стратегії запобігання кризам.

Створення системи ключових стратегічних орієнтирів, що відображають основні потреби майбутнього розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та необхідності оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища, включає етапи, представлені на рис. 3.2.

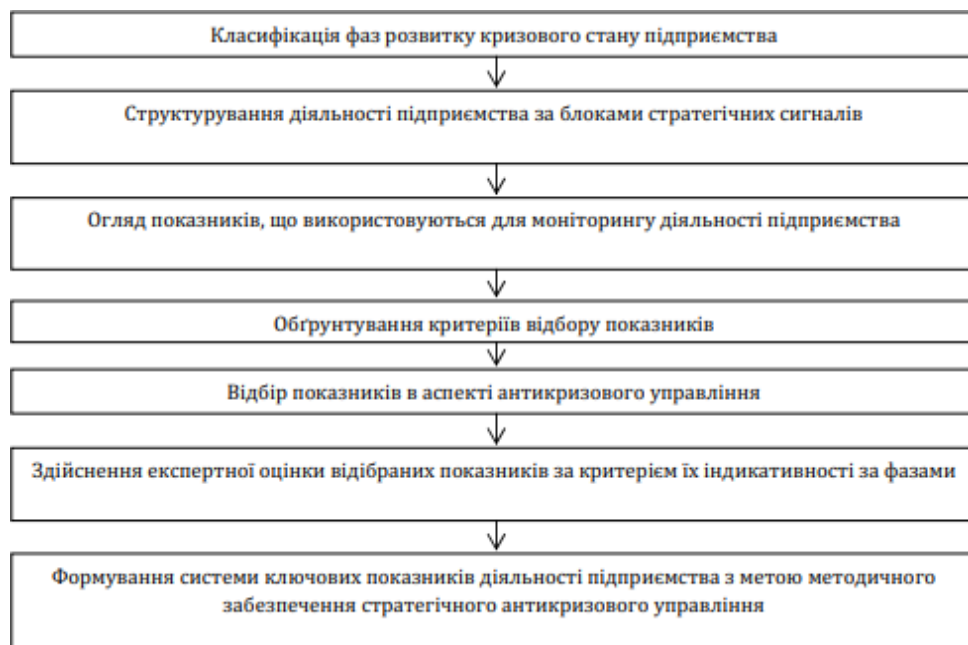


Рис. 3.2. Основні етапи розробки системи стратегічних орієнтирів для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Обрані показники є частиною однієї системи стратегічних ключових показників, які можуть бути використані для моніторингу з точки зору стратегічного антикризового управління підприємством. Запропонована система ключових стратегічних орієнтирів спрямована переважно на забезпечення в аспекті стратегічного антикризового управління (реалізації антикризової стратегії розвитку):

- відповідність обраної стратегії параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища; в

- ідповідність організаційної структури параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища; оптимальна структура майна та пасивів;

- оптимальне співвідношення доходів та витрат; оптимальне співвідношення надходжень та відтоків грошових коштів.

Стратегія антикризового управління повинна відповідати наступним вимогам:

- пріоритет стратегічних планів фірми;
- швидкість та адаптивність реакції на нові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результати роботи фірми;
- як можна виміряти за допомогою цифр, а також описів результати та особливості антикризових дій;
- деталі роботи для виконавців.

Насправді, побудова плану управління в несприятливій ситуації залежить від багатьох речей: наскільки великою є проблема та фірма чи бізнес, наскільки зовнішній світ та його частини змінюють ситуацію, наскільки багато знають керівник та працівники фірми тощо.

Завдання та орієнтири формують основу для розробки заходів, планування, мотивації та контролю процесу реалізації стратегії антикризового управління на підприємстві. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має сформувати ієрархію своїх завдань та орієнтирів у процесі розробки стратегії антикризового управління.

Завдання та контрольні показники вищого рівня зосереджені на

стратегічних досягненнях. Вони допомагають нам оцінити вплив поточних управлінських рішень на стратегічні контрольні показники.

Завдання та контрольні показники нижчого рівня встановлюють короткострокову та середньострокову стратегію та допомагають досягти завдань та контрольних показників вищого рівня ієрархії. Короткострокові завдання та контрольні показники формулюють показники діяльності та бажані результати, яких потрібно досягти найближчим часом.

Технологія формування стратегії антикризового управління повинна включати: розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства; та формування технологічних, організаційних та фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації.

На формування стратегії антикризового управління підприємством впливають такі фактори: організаційний дизайн, стиль та модель управління, корпоративна культура, компетенції підприємства та ресурси підприємства.

Отже, система заходів щодо формування стратегії антикризового управління на підприємстві повинна включати наступне:

- остаточне доопрацювання розробленої стратегії з урахуванням заданих завдань та орієнтирів, їх відповідності та цілісності;
- широке ознайомлення персоналу з новою антикризовою стратегією для її підтримки;
- встановлення обсягу та забезпечення необхідними ресурсами разом з вимогами обраної стратегії;
- прийняття управлінських рішень щодо змін в організаційній структурі, мотивації персоналу тощо.

Антикризова стратегія розвитку є основним інструментом, який допомагає впроваджувати стратегічне антикризове управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» і тому може бути використана для досягнення основних завдань антикризового управління.

Тому реалізація стратегії антикризового управління повинна базуватися на інноваційних підходах до активізації технологічної модернізації та

подальшого розвитку компанії з урахуванням її економічного потенціалу та внутрішніх можливостей.

Висновки до розділу 3

Головною передумовою забезпечення внутрішньої стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виживання шляхом адаптації продукції підприємства до вимог ринку та виробництва продукції з принципово новими функціональними характеристиками та якостями.

Основними рисами інноваційної стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» як організаційної складової антикризового управління повинні бути розробка та створення нових видів продукції та покращення її споживчих властивостей.

Для вирішення парадоксу забезпечення більш динамічного розвитку та функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендується використовувати, перш за все, інноваційні антикризові заходи – комплекс інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного становища підприємства та створення основи для його довгострокової стабільності.

Антикризова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це стратегія запобігання, тобто стратегія, яка запобігає настанню кризи. Безперервна та послідовна антикризова стратегія передбачає, що часу на реорганізацію підприємства немає; тому всі зміни та антикризові заходи повинні впроваджуватися безперервно в поточному режимі.

Рекомендується обрати орієнтацію на інноваційні технології в процесі антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»: продуктові інновації, що є матеріальним втіленням та результатом інноваційних реорганізацій та розвитку нових видів діяльності. Щоб у діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» не виникало кризових явищ, рекомендується розробляти та запускати нові продукти, зокрема, знежирені сири Литовський, Мінський та Прибалтійський. Вони виготовляються з вмістом жиру в сухій

речовині 30%, а Прибалтійський – 20% та відносяться до сирів низької температури другого нагрівання. В результаті впровадження антикризових заходів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у проектному році очікується збільшення прибутку від реалізації продукції на 564,12 тис. грн. та зменшення чистого збитку на 462,58 тис. грн., що у проектному році становитиме - 61622,42 тис. грн [61].

Технології, що використовуються для формування антикризового плану, повинні охоплювати: розробку мотиваційних антикризових інструментів для компанії; створення технологічних, організаційних та фінансових способів ведення бізнесу для фірми на випадок невдач.

ВИСНОВКИ

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю – це сукупність взаємопов’язаних елементів, які завдяки взаємодії діагностують ознаки та прояви кризи та допомагають у її подоланні, а також у подальшому поверненні бізнес-структур до стабільного функціонування та створенні необхідних умов для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств.

Основною метою антикризового управління є встановлення стабільної ринкової позиції підприємства у відповідь на загальні економічні, політичні та соціальні зміни, а також розробка стратегічних альтернатив шляхом прогнозування та попередньої оцінки розвитку.

Кризова діагностика – це виявлення розбіжностей та характеру відхилень між фактичними та плановими (нормативними) значеннями певних фінансово-економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації до аналізу та її первинна обробка для прийняття правильних рішень щодо управління підприємством, включаючи антикризові заходи, протягом усього етапу життя підприємства.

Антикризова стратегія — це, по суті, план дій на певний період часу, який допоможе максимально уникнути ризикованих ситуацій і спрямувати підприємство на шлях зростання та зміцнення своїх позицій на ринку.

Аналіз регуляторного поля дозволяє визначити 17 регуляторних інструментів, властивих ринку виробництва молока. Основним актом ринку є Закон України «Про молоко та молочні продукти». Виробництво м’якого сиру регулюється такими нормативними документами: ДСТУ 4595:2005 «М’які

сири». Серія стандартів ISO 9000 складається з вимог до системи управління якістю ISO 9000:2000; основ системи управління якістю ISO 9001:2000; вимог до системи управління якістю ISO 9004:2000 – настанов щодо коригування системи, настанов ISO 9011-2000 щодо аудиту систем управління якістю [59].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» належить до групи компаній «Молочний Альянс». Основним видом діяльності підприємства є організація закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення, а потім його ефективна переробка на високоякісний продукт з використанням усіх його компонентів.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» підтримує найвищі стандарти якості у виробничому процесі та використовує технологічні особливості, що розроблялися десятиліттями, для виробництва смачної та корисної молочної продукції з натурального коров'ячого молока.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» більше схожий на законодавця моди на ринку сирів. Секрет його успіху? Три ключові інгредієнти: багаті традиції та десятиліття досвіду; професійна майстерність; сучасне технологічне обладнання.

За 2020-2023 роки ця компанія, ТОВ «Пирятинський сирзавод», мала збитки від операційної діяльності: у 2020 році вони становили 1374 тис. грн, а у 2021 році – 37153 тис. грн. Отже, у 2022-2023 роках ТОВ «Пирятинський сирзавод» мала чисті збитки: у 2020 році вони становили 16006 тис. грн, а у 2021 році – 62085 тис. грн. Це погіршило всі показники прибутковості підприємства [26].

Абсолютне значення граничного збитку зросло на 32,48% порівняно з 2022 роком, що негативно впливає на динаміку фінансової стабільності у 2023 році. Ще одним фактором, який сприяв такому результату, є збільшення частки граничного доходу в операційному прибутку.

Розрахунки показують, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» не має запасу фінансової стійкості — і ця ситуація ще більше погіршилася у 2023 році.

Проведена діагностика банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі моделі О.О. Терещенка виявила, що у 2020 році фінансовий баланс (фінансова стійкість) ТОВ «Пирятинський сирзавод» був порушений, але загрози для нього не було при подальшому антикризовому управлінні. У 2019 році підприємство було напівбанкрутним [79].

Отже, аналіз ефективності антикризового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2022-2025 років свідчить про його неналежну організацію, що призвело до суттєвого порушення фінансової стабільності.

Структурні трансформації економік, нестабільне зовнішнє середовище, руйнування існуючих виробничих відносин, зміни форм власності та реструктуризація підприємств вимагають перегляду усталених стереотипів управлінського мислення та переходу до нових форм і методів системи управління. Зазначене також пов'язане з триваючим процесом диференціації та інтеграції структур, методів та інших елементів систем управління виробництвом, який зараз спостерігається у світовому співтоваристві.

Першочерговою функцією антикризового управління на ТОВ «Пирятинський сирзавод» має бути розробка та першочергове впровадження заходів щодо протидії найнебезпечнішим факторам, які швидко та інтенсивно спрямовують кінцеве явище до кризового стану.

Для подолання суперечностей забезпечення подальшого динамічного зростання та функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно використовувати переважно інноваційні антикризові заходи — систему інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного становища підприємства та формування основи його довгострокової стійкості.

Досягнення внутрішньої стійкості для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є базовою умовою виживання шляхом адаптації продукції підприємства до вимог ринку та виробництва товарів з принципово новими функціональними характеристиками та якостями. Основними рисами інноваційної стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» як організаційної складової антикризового

управління є розробка та запуск нових продуктових лінійок та оновлення споживчих властивостей існуючої продукції.

Антикризова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це стратегія превенції, тобто стратегія, спрямована на запобігання настанню кризи. Безперервна та послідовна антикризова стратегія передбачає, що часу на реструктуризацію підприємства немає, тому всі трансформації та антикризові заходи повинні проводитися безперервно в поточному режимі. Під час процесу антикризового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно обрати орієнтацію на інноваційні технології: продуктові інновації. Вони є матеріальним втіленням та результатом інноваційних перетворень та розвитку нових видів діяльності [26].

Щоб уникнути виникнення кризових явищ у функціонуванні ТОВ «Пирятинський сирзавод», пропонується створювати та запускати нові продукти, зокрема, сири зі зниженим вмістом жиру Литовський, Мінський, Прибалтійський. Зазначені продукти виготовляються з вмістом жиру в сухій речовині 30%, тоді як Прибалтійський – 20%; вони віднесені до низькотемпературної другої групи нагріву.

Впровадження антикризових заходів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у проектному році призведе до збільшення прибутку від реалізації продукції на 564,12 тис. грн. та зменшення чистих збитків на 462,58 тис. грн., що становитиме – 61622,42 тис. грн. у цьому році.

Технологія формування стратегії антикризового управління повинна включати розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства та формування технологічних, організаційних та фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко, М. І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні підприємства. Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу. – 2011. – № 1. – С. 281-282.
2. Адамська, О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. – 2018. – № 2. – С. 30-38.
3. Алексєєва, А. В. Звітність підприємств : навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / Алексєєва А. В., Шаповалова А. П., Уманців Г. В. ; 2-ге вид., доп. та переробл. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 367 с.
4. Антикризове фінансове управління підприємством [навч. посібник] / С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дадій К.Н. та ін. – К: Центр навчальної літератури, 2020. – 208 с.
5. Антикризівий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Нікольчук, Ю. М., Лопатовська, О.О. Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – №1. – С. 99-103.
6. Білокудря, Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. – 2018. – № 1. – С. 86-88.
7. Біломістна, І. І., Біломістний, О. М., Крамська, М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. – 2013. – Т. 1. №. 14. – С. 90-96.
8. Борзенко, В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
9. Бровко, Л.І., Сірко, А.Ю., Крюкова, Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. – 2019. – № 15. – С. 36-40.
10. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2016. – 504 с.

11. Васечко, Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. – 2018. – № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484>.
12. Ватченко, Б.С., Шаранов, Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. – 2022. – № 182. – С. 38-43.
13. Витченко, К. О. Антикризова система управління підприємством [навч. посібник]. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 504 с.
14. Гетьман, О.О. Діагностика стану організації на предмет кризи її розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. – №. 45. – 2025. – С. 155-169. URL: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.155.
15. Глебова, А. О., Конзерська, Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. – 2015. – №11. – С. 35-39.
16. Голов, С. Ф. Трансформація фінансової звітності українських підприємств у фінансову звітність за міжнародними стандартами : [метод. посібник] / Федер. проф. бухгалтерів і аудиторів України / Голов, С. Ф., Костюченко, В. М., Кулага, О. М. – К. : ФПБАУ, 2018. – 267 с.
17. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. За № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18-22. – С. 113.
18. Грибан, С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>.
19. Григор'єва, О. В., Міщенко, А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2017. – Вип. 13. Ч. 1. – С. 76-79.
20. Гринько, Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // *Економіст*. – 2013. – № 8. – С. 51-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_8_13.
21. Гук, О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання

банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 193-198.

22. Державне регулювання ринку молока та молокопродуктів в зарубіжних країнах: досвід для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/192/298>.

23. Діденко, Є. О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 53-58.

24. Добровольська, О. В., Рондова, М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. – 2021. – № 20. – С. 40-45. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.20.40](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.40)

25. Дорашук, Г.А. Антикризове управління підприємством / Дорашук Г.А., Дащенко Н.М. – К.: Кондор, 2017. – 332

26. Досьє ТОВ «Пирятинський сирзавод» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446865/.

27. Єгорова, Н. В. Діагностика в антикризовому управлінні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 10. – С. 191-196.

28. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2344-XII із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>.

29. Зверук, Л. А., Давиденко, Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1(2). – С. 69-75.

30. Ковалевська, А. В. Антикризове управління підприємством. Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова – конспект лекцій з дисципліни. – 2016. – С. 54.

31. Коваленко, О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної

інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.

32. Ковбас, Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. – 2020. – Т. 21. – С. 45-50.

33. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

34. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

35. Косарева, І. П., Хохлов, М. П., Кобзар, Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. – 2018. – №17, – С.273-280. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-39>.

36. Костенко, Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: [навчальний посібник] / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижигов, В.А. Панков та ін. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 400 с.

37. Костіна, А.М., Майборода, О.Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14061926.pdf>.

38. Кравченко, О.В. Антикризове управління підприємством / Кравченко О.В. / Електронний ресурс. – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf.

39. Кузнецова, Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2018. – № 62. – С. 312-319.

40. Кулініч, Т., Тимчина, Ю. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Grail of Science*. – 2023. – №26. – С.96-101.

41. Кульчій, І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

42. Кушнір, Н. Б., Войтович, Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 2016. – № 5.

43. Ладунка, І.С. Антикризове управління підприємством / Ладунка І.С., Андрюшина О.І. // *Економіка і суспільство*. – 2017. – Випуск 8. – С. 278-281.

44. Лановська, Г. І., Лях, Ю. В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. – 2017. – № 9. – С. 491-495. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/84.pdf.

45. Лащенко, В. А. Порівняльний аналіз практичного використання сучасних методик визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Управління розвитком*. – 2018. – № 3. – С. 22-25.

46. 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/UJRN/ecfor_2016_1_25.

47. Ліснічук, О. А., Виноградова, Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. – 2018. – №33. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf>.

48. Марашевська, А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні // *SWorldJournal*. – 2022. – №. 13-02. – С. 8-13.

49. Мартинова, Л. В., Чернодубова, Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. – 2023. – № 5. – С. 69-72.

50. Маховка, В. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. – 2021. – № 1. – С. 102-105.

51. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи

підприємства та основних її видів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – №2(9). – С. 16-22.

52. Михайлова, Є., Михайлов, С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. – 2023. – № 1. – С. 38-42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.

53. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>.

54. Морозов, Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством/ Є. В. Морозов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 114-120.

55. Мостенська, Т. Л., Юрій, Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. – 2019. – Том 4. № 1. – С. 64-72.

56. Нетребя, І. О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. – 2023. – № 3. – С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_20. (дата звернення: 26.05.2024).

57. Олешко, А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. – 2018. – №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>.

58. Осипенко, Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. — 2023. – Вип. 48. – С. 25-30.

59. Офіційний сайт Державної служби статистики України.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

60. Офіційний сайт науково-виробничого видання «Молочна промисловість» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.molprom.com>.

61. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод» <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/>.

62. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу zakon1.rada.gov.ua.

63. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.

64. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.

65. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>.

66. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

67. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

68. Прокопишин, О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – №. 9. – С. 40-45.

69. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698- XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.

70. Ринок молока [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://regulation.gov.ua/dialogue/silske-hospodarstvo/48-rinok-moloka>.

71. Рубан, В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки. – 2021. – Вип. 7 (2). – С. 68-71.

72. Северина, С. В. Антикризове управління як основа забезпечення

життєдіяльності підприємства. Економічний простір. – 2017. – № 37. – С. 277-282.

73. Скібіцький, О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 568 с.

74. Старинець, О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.

75. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством О Д. Стешенко, О. В. Каленський О. В// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С.362-367.

76. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук, В. Я. Паздрій, Г. В. Турбан; ред.: А. П. Наливайко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – Київ : КНЕУ. 2015. – 398 с.

77. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. Фінансовий простір. – 2015. – № 2(18). – С. 399-403.

78. Тенденції розвитку світового та українського молочного ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.kiev.uahttp://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716>.

79. Терещенко, О. Антикризове фінансове управління підприємстві: [монографія]. 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2016. – 268 с.

80. Ткачук, Г. Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. – 2023. – № 183. – С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2023_183_12 (дата звернення: 26.05.2024).

81. Україна: конкуренція на ринку сиру загостриться [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shuvar.com/news/3605/Ukrayina:-konkurentsiya-na-rynku-syru-zahostrytsya>.

82. Український ринок сирів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kotly_opalennya.tilda.ws/page4765810.html.

83. Хандій, О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 186-192.

84. Хлевицька, Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України : тематичний збірник наукових праць. Донецьк: ДонНУЕТ. – 2018. – Вип. 26, Т.1. – С. 313-318.

85. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

86. Шапурова, О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. Економіка і держава. – 2019. – № 4. – С. 59-64.

87. Шаранов, Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємством. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2021. – Вип. 6(39). – С. 288-296.

88. Шарапов, В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. – 2023. – № (14 (91)). – С. 196-207. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870>.

89. Шатайло, О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Економіка: Бізнес і маркетинг. Бізнес Інформ. – 2019. – № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages217-226.pdf.

90. Шершньова, З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf

91. Штангерт, А. М., Копилюк, О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. – К.: Знання, 2017. – 335 с.

92. Штерма, Т. В., Маниліч, М. В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2023. – № 12. – С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10 (дата звернення: 26.05.2024).

93. Шуміло, О. С., Савченко, Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – С. 11-16.

94. Ansoff, I. Strategic Management / I. Ansoff, McDormell, J. Edward. – NY: Implanting Prentice Hall. – 1990.

95. Fink, S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities. Charles C. Thomas Publisher, – 2002.

96. Jaques, T. Issue Management та Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct / T. Jaques. – Public Relations Review, 2017. – P. 150.

97. Shin, I., & Park, S. (2017). Integration of enterprise risk management and management control system: based on a case study. Investment Management and Financial Innovations. – № 14(1). – P. 19-26. doi: 10.21511/imfi.14(1).2017.02.

98. Thorgren, S., Williams, T.A. Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster // Journal of Business Venturing Insights, 2020. – Vol. 14.