

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Антикризове управління малим бізнесом»

(на матеріалах ТОВ «Хмільницьке»)

Студентки 4 курсу,
405 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Діани
ВЕРЕНЬКО

Науковий керівник:
д.е.н., професор

підпис

Анатолій
ВДОВІЧЕН

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та види антикризового управління у малому бізнесі	6
1.2. Методологія оцінки імовірності виникнення кризових явищ на підприємстві малого бізнесу	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика та напрями діяльності ТОВ «Хмільницьке»	19
2.2. Діагностика кризових явищ на ТОВ «Хмільницьке»	28
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»	36
3.1. Проблеми застосування антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Хмільницьке»	36
3.2. Формування антикризової стратегії управління ТОВ «Хмільницьке»	39
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ... Ошибка! Закладка не определена.	
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

В умовах поступової стабілізації економічної ситуації у світі проблеми створення ефективної системи управління кризовими явищами, адекватної рівню розвитку фінансових ринків країни, набувають особливої значущості. У даний час створені можливості для більш широкого використання досвіду антикризового управління, накопиченого у країн з розвиненою ринковою економікою.

У питаннях управління кризовими економічними явищами особливе значення має всебічний науковий підхід до проблеми. Він вимагає ретельного вивчення соціально-економічної ситуації в країні, у фінансовій і банківській сферах, застосування сучасних способів обробки фінансової інформації і т. п. Тому питання дослідження антикризової діяльності підприємства з метою обґрунтування механізмів антикризового управління наразі є актуальним.

Проблему антикризового управління підприємства досліджували такі науковці: Біломістний О. М., Біломістна І. І., Бойко Д. І., Горалько О. В., Головач К. С., Горовий Д. А., Горова К. О., Лузанова М. М., Крамська М. С., Супрун В. О., Силкін О. С., Шевцова О. Й., Чернявська Т. А. і т.д.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та створення практичних рекомендацій з приводу антикризового управління на підприємстві малого бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети у поставлено такі **завдання**:

- Визначити сутність та види антикризового управління у малому бізнесі;
- Розглянути методологію оцінки імовірності виникнення кризових явищ на підприємстві малого бізнесу;
- Надати фінансово-економічну характеристику діяльності суб'єкта господарювання;

- Провести експрес-діагностику фінансового стану та виявлення загроз банкрутства підприємства;
- Розробити стратегію антикризового управління підприємством малого бізнесу;
- Визначити ефективність впровадження антикризової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління на підприємстві малого бізнесу.

Предметом дослідження методи та засоби антикризового управління на підприємстві.

При виконанні роботи використані методи логічного і порівнювального аналізу для визначення особливостей антикризового управління на підприємстві малого бізнесу, а також методи стратегічного аналізу та планування: економіко-статистичний використовувався для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та діагностики фінансової кризи на підприємстві; порівняльний метод застосовувався для визначення динаміки фінансового стану підприємства; експертний метод було використано для оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансовий стан підприємства.

Теоретичну та методологічну основу роботи складають праці зарубіжних та українських спеціалістів, нормативні та законодавчі акти Верховної Ради України, Національного банку, положення та інструкції. Інформаційна основа складається із звітних та поточних матеріалів підприємства ТОВ «Хмільницьке», дані організацій, засобів масової інформації, та інші, сучасні джерела інформації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та види антикризового управління у малому бізнесі

Збільшення інтенсивності глобалізаційних та інтеграційних процесів в кінці ХХ ст. привело до підвищення можливості утворення кризових явищ у різних секторах вітчизняної економіки, не став виключенням і сектор здійснення малого бізнесу. Через світовий масштаб та великі фінансові затрати на наслідки підприємницьких криз, науковці все більше зацікавлені в дослідженні теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики.

Потреба зменшення подолання наслідків фінансово-економічних криз і негативного їх впливу внутрішнього і зовнішнього походження у діяльності підприємств визначило активний розвиток й створення засад антикризового управління. Воно забезпечує збереження ресурсного потенціалу та виробничого апарату, запобігає банкрутству і неплатоспроможності також втраті капіталу. Саме тому створення та налагодження результативної системи антикризового управління є необхідним і має високу цінність на сьогоднішній день.

Автор Покритан П. А. зазначав так: антикризове управління зосереджується на вивченні економічних відносин, що пов'язані з появою кризи під час функціонування економічних суб'єктів [12, с. 8]. Це визначення надає концептуальне розуміння об'єкта наукових досліджень, пов'язаних з проблемою антикризового управління.

Виділяють три основні підходи антикризового управління. Прихильники одного вважають, що антикризове управління має проводитись, вже тоді, як підприємство потрапило в кризовий стан і показники його господарської діяльності значно погіршилися. Згідно з думкою прибічників другого підходу, краще підтримувати діяльність фірми у стабільному стані, незважаючи на ризики і загрози. Третій підхід, що

визначає сутність антикризового управління, наголошує на потребі попередження кризи на підприємстві.

Таблиця 1.1

Конкретизація сутності антикризового управління за основними підходами

1 підхід	2 підхід	3 підхід
<p>Довгань Д. А.</p> <p>Антикризове управління представляє собою ефективну форму менеджменту, яка має на меті вивести підприємство з кризового стану шляхом відновлення його платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності, спираючись на комплекс заходів.</p>	<p>Шпачук В. В.</p> <p>Антикризове управління є управлінською системою, побудованою на стратегічних принципах, і спрямованою на забезпечення стійкого й стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, враховуючи його комплексний характер і здатність до швидкої адаптації та змін відповідно до зовнішніх умов та оточуючого середовища.</p>	<p>Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П.</p> <p>Антикризове управління охоплює не тільки управління, спрямоване на виведення підприємства з кризи, але й управління, яке має завчасно передбачити і запобігти неплатоспроможності згідно з розробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.</p>
<p>Кошкін В. І.</p> <p>Антикризове управління включає в себе різноманітні форми та методи, які використовуються для здійснення антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника.</p>	<p>Бурий С. А. та Маєха Д. С.</p> <p>Антикризове управління включає систему систематичних дій керівників, спрямованих на всі компоненти організації, з метою швидкого і своєчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози, забезпечуючи ефективно функціонування або розвиток організації.</p>	<p>Уткін Е. А.</p> <p>Антикризове управління має за мету запобігання можливим серйозним проблемам у ринковій діяльності підприємства, забезпечуючи його стабільне й успішне функціонування з орієнтацією на розширене відновлення на основі передових практик і власних заощаджень.</p>

Джерело: розроблено автором за [25, с. 34; 24, с. 55; 34, с. 59].

Отже, перший підхід можна вважати правильним, але він більше розглядається як питання утворення кризового стану підприємства як факт. Виходячи з вище сказаного антикризове управління має за мету здолання неефективного керування, негативних наслідків й неправильної оцінки ситуації бізнес-оточення підприємства, що приводить до потужних проблем

у його роботі. Говорячи про другий підхід, можна сказати, що одним із основних завдань антикризового управління є необхідність збереження економічної системи в стабільному стані, правильно реагуючи на небезпеки підприємницького середовища. Виходячи з вище сказаного про третій підхід, можна говорити, що антикризове управління має об'єднати в собі заходи які попереджатимуть утворення кризових явищ, підтримуватимуть підприємства у сталому стані та, якщо виникне потреба, виведення підприємства з кризового стану.

Можна підвести підсумок, що антикризове управління у малому бізнесі має забезпечувати сталу діяльність фірми завдяки передчасному прояву небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища та своєчасній реакції на них, а при можливому погіршенні діяльності підприємства необхідно швидко здійснювати заходи здолання кризових явищ. У рубежах антикризового менеджменту у малому бізнесі потрібно виконувати розбір різних можливих сценаріїв розвитку подій та планувати розробку порядку дій у випадку ймовірних протиріч всередині фірми або ж із зовнішнім середовищем.

Виходячи з вище зазначених узагальнених підходів щодо визначення сутності антикризового управління, можемо пропонувати власну думку цього поняття. Антикризове управління – система менеджменту, що цілеспрямована, в першу чергу, на своєчасне виявлення розбіжностей підприємства як у внутрішньому так можливо і зовнішньому середовищі з огляду на деякі бізнес-процеси фірми, маючи на меті попередження кризових явищ на підприємстві; при утворенні можливості настання кризового явища – на перебудову виконання деяких бізнес-процесів згідно з поточними умовами господарювання; при можливості утворення кризового явища – на опрацювання механізму виходу з стану кризи, що визначатиме здійснення відповідних процедур та інструментів та переглядання принципів діяльності підприємства.

Аналіз спеціальних джерел показав існування різних поглядів до застосування антикризового управління в діяльність підприємства у малому

бізнесі. Зокрема, Супрун В. О. аналізує антикризове управління за моделями на основі фінансової санації, фінансової діагностики, менеджменту персоналу, консалтингового менеджменту, інвестиційного менеджменту, інноваційного антикризового управління [34, с. 101]. Разом з тим, дослідник О. Й. Шевцова досліджує роль антикризового керування у системі управління підприємством, зосереджуючись на його взаємозв'язку з фінансовим управлінням [30, с. 812]. Науковець Горова К. О. розглядає роль аутсорсингу в антикризовому управлінні [15, с. 35]. Також слід відзначити, що Горовий Д. А. вважає, що антикризовий менеджмент у сучасному підприємстві має зважати не лише на матеріальні, але й на віртуальні форми економічних відносин [11, с. 203].

Антикризове управління зазвичай включає три етапи.

Першим етапом антикризового управління є докризовий, включає в себе вживання заходів з метою запобігання можливим кризам, включаючи такі: підбір та навчання команди антикризового управління, стратегічне планування, проведення моделювання для реалізації стратегічного плану.

Другий етап називають кризовим. На цьому етапі здійснюється реакція на кризове явище та втілення плану управління нею, що був попередньо створений в період до кризи. Необхідно забезпечити оперативне виконання всіх дій на даному етапі.

Наприклад, реалізація дистанційної роботи з дому у період пандемії. Втілений для того, щоб зменшити ризики передачі коронавірусу, як того вимагав уряд.

Очевидним є той факт, що заздалегідь ніхто не знав, наскільки довго доведеться використовувати цю політику, тому на другому етапі з метою антикризового управління, компанія вже повинна мати додаток, що підтримує ефективну та безперебійну віддалену роботу.

Третім етапом є посткризовий етап. Він кінцевий, настає, коли кризові явища майже втихли або повністю минули. Але процес антикризового управління все ще ведеться. На даному етапі є потреба оцінки застосованого

плану виходу з кризи, чи були вони ефективними для компанії, чи їх потрібно покращити. Це надасть змогу підприємству бути готовим до можливої кризи у майбутньому.

Отже, робота, що була проведена для управління кризою, має бути ефективною та оперативною, а план антикризового управління є важливим, щоб підприємство мало ясні напрямки для зменшення впливу кризи.

Отже, упорядкувавши концептуальні підходи до пояснення антикризового управління, в тому числі і у малому бізнесі, маємо на меті визначити, що під цим терміном можна розуміти не лише управління кризовим станом, що наступив, але й превентивні заходи та заходи що націлені на подолання наслідків кризи. Розгляд наукових підходів до формулювання економічної сутності та застосування власного підходу до формулювання кризи на підприємстві дозволяють надавати своє визначення поняття, яке, на відміну від інших згаданих, бере до уваги основне завдання протистояння кризовим станам – здолаття суперечностей в економічній системі підприємства та визначення ступеня глибини кризи. Це дозволяє розробляти продумані підходи до антикризового управління підприємством, згідно з яким воно має виконуватись у окремих бізнес-процесах фірми. Ці наукові здобутки можуть стати основою створення ефективного механізму антикризового управління на сучасному підприємстві.

1.2. Методологія оцінки імовірності виникнення кризових явищ на підприємстві малого бізнесу

Кожне підприємство малого бізнесу має свою здатність до розвитку, засади його втілення та підпорядковується необхідністю циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Отже, воно знаходиться в певному стані відношення до загальних циклів економічного розвитку, але має власні цикли та переживає кризові періоди. Більшість підприємств переживають фази підйому і спаду, але багато з них стикаються з кризовою ситуацією, яка може

призвести до їх наближення до банкрутства або самого банкрутства. Кризова ситуація виникає внаслідок раптового (незапланованого) обмеження або припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства, що має складно передбачувані наслідки для його подальшого розвитку. [21, с. 86].

Кризові події що виникають в роботі підприємства стають часом поглиблення протиріч, що появляються у процесі взаємодії різних елементів фірми як системи між собою та і у зовнішній сфері. Схожі суперечності виникають між: потрібним об'ємом ресурсів, що використовує підприємство, та змогою їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; якісними та кількісними характеристиками товарів та відповідними рекомендаціями ринкової потреби; необхідною та можливою виробничими силами підприємства; між запланованим та фактичним поділом доходу підприємства на соціальний та виробничий розвиток; ринковою ціною товарів та об'ємом затрат на виробництво тощо.

Виходячи з вище сказаного, варто відмітити методи діагностики кризи на підприємстві. На сьогоднішній день у практиці використовують коефіцієнтний, рейтинговий та факторний методи діагностики кризових явищ. Коефіцієнтний метод може надати більш детальний та повний аналіз фінансового стану підприємства. Метод включає в себе всі фінансові показники, і тому визначається простотою розрахунків. Проте коефіцієнтний метод вимагає великої кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які навіть складно узагальнити і порівняти. Завдяки наступному, ранговому методу, можемо порівнювати результати діяльності підприємства протягом кількох періодів або з іншими підприємствами, з метою встановлення рейтингу організації, який залежить від її фінансового стану. Проте цей метод має свої недоліки, оскільки його результати надають неточну оцінку, яка може бути суб'єктивною. Використання цього методу нескладне, оскільки не вимагає розрахунку великої кількості коефіцієнтів, а забезпечує загальну оцінку фінансового стану підприємства. Керівництво не може виявити проблему прогнозування кризового стану, використовуючи

рейтинговий метод. Однак, для діагностики кризового стану підприємства малого бізнесу можна використовувати факторні моделі, такі як моделі Ліса, Альтмана та Таффлера [25, с. 157], вони не беруть до уваги галузевих особливостей діяльності підприємства та опрацьовувалися для інших економічних умов діяльності.

Проаналізувавши погляди зарубіжних і вітчизняних науковців щодо аспектів прояву і поширення криз в діяльності підприємства, вважаємо доцільним розробити таку класифікацію критеріїв для визначення рівня і масштабу поглиблення кризових явищ:

I – II рівень – легка криза (платоспроможності і ліквідності) – L 1, L 2;

III рівень – середній кризовий стан (криза прибутковості) – L 3;

IV рівень – глибока криза (криза фінансової стійкості) – L 4;

V рівень – економічна і фінансова катастрофа (загроза банкрутства і зниження ринкової вартості бізнесу) – L 5 [29, с. 466].

Подані методичні положення становлять основу концептуальних засад для визначення методів і засобів для діагностики рівня поширення кризових явищ, ефективності антикризового управління та реалізації потенціалу підприємства у ситуаціях кризи. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічні засади діагностики масштабів і глибини кризи на підприємствах

Масштаб кризи	Глибина кризи	Критерій кризового стану	Методологічна база діагностики
Криза платоспроможності	I рівень – легка криза (L1)	Достатність чистого грошового потоку	Зміна пропорцій обігових активів, які перетворюються в грошовий потік, і співвідношення між грошовим потоком та зобов'язаннями.
Криза ліквідності		Достатність фінансово-матеріальних потоків, здатних швидко перетворюватись в грошовий потік	Структура капіталу, структура активів, зміни залишків ТМЦ і дебіторської заборгованості, тенденції обсягу діяльності

Продовження табл. 1.2

Масштаб кризи	Глибина кризи	Критерій кризового стану	Методологічна база діагностики
Криза Прибутковості	II рівень – середній кризовий стан (L2)	Кінцевий фінансовий показник включає розмір чистого фінансового потоку та чистого прибутку.	Співвідношення між чистим фінансовим потоком, чистим прибутком та витратами, база рентабельності
Криза фінансової стійкості і фінансово-економічної безпеки	III рівень – поглиблена криза (L3)	Збільшення запасу фінансової стійкості	Розподіл пасивів, співвідношення між власним та позиковим капіталом, сукупні зобов'язання та активи.
Криза джерел формування фінансових потоків	IV рівень – глибока криза (L4)	Достатність оптимальність джерел формування фінансових потоків	Склад джерел формування фінансових потоків, одночасність фінансових потоків, рентабельність фінансових потоків.
Криза банкрутства і зниження ринкової вартості бізнесу	V рівень – економічна і фінансова катастрофа (L5)	Технічне банкрутство і втрата ринкових позицій за вартістю бізнесу	Система інтегральної моделі для оцінки ризику негативних фінансових результатів та банкрутства, заснована на методі множинного аналізу.

Джерело: [29, с. 467].

Отже, пріоритетним напрямком політики антикризового управління є створення методологічних засад превентивного захисту від кризових подій, оцінка масштабів їх вияву та зменшення наслідків. Це дозволяє створити міцний каркас багатоальтернативних дій для своєчасної локалізації кризових явищ.

Для розробки та застосування ефективних технологій і методів оцінки масштабу економічної кризи необхідно провести інформаційно-аналітичне дослідження, що дозволяє визначити етапи виникнення кризового явища.

Зокрема, В. О. Василенко під час удосконалення методичного інструментарію аналізу масштабів кризових результатів, виокремлює три етапи аналітики кризового явища:

– активний аналіз розвитку кризи супроводжується проведенням поточного аналізу, метою якого є виявлення масштабів кризи і оцінка ступеню загрози, яку вона становить;

– до початку процесу виникнення кризи проводиться прогностичний аналіз, який має на меті прогнозування характеру, термінової ознаки та чинників-каталізаторів кризи;

– після розгортання кризи проводиться аналіз минулих подій з метою збирання досвіду антикризового управління для майбутнього періоду [14, с. 51].

Протилежну точку зору має Т. В. Булович, який наголошує на економічній доцільності використання в практиці антикризового менеджменту використання трьох методичних підходів:

– активний підхід передбачає швидку реакцію підприємства на відновлення нормативних параметрів розвитку, що були знижені в наслідок кризи на початковому етапі;

– реактивний підхід, коли великі стійкі компанії не виявляють загрозливі тенденції вчасно і реагують на них із значним запізненням;

– прогнозований підхід, спрямований на забезпечення передбачуваного антикризового захисту шляхом постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів. Одночасно автор визначає глибину розвитку кризового явища як ключову ознаку такого поділу методичних підходів, а не його масштаб. [11, с. 204].

Отже, поява та розповсюдження кризових подій у деяких елементах системи спочатку виникають окремо одна від одної. Під час поглиблення та розвитку деякі локальні кризи, переплітаючись формують підґрунтя для переходу до системної кризи. Починаючи з моменту виявлення кризових явищ, починається активна робота з управління з метою їх протидії. Виявлення кризи може реалізовуватись завдяки управлінській функції контролю. Спосіб здійснення контролю залежить від конкретної ситуації на підприємстві, яка визначає характер функції контролю. Більшість кризових ситуацій можна заздалегідь визначити, і опираючись на це їх усувати, але є і ті, що не підлягають усуненню, тому вони здатні бути пом'якшені або ж

наявність добре функціонуючої системи управління кризовими ситуаціями дозволить компанії бути готовою до їх виникнення.

Для досягнення визначених цілей та завдань, процес діагностування кризи розвитку підприємства включає проведення наступних етапів роботи.

(рис 1.1).

Проведемо поетапне дослідження структурно-логічної схеми здійснення діагностики кризи розвитку підприємства:

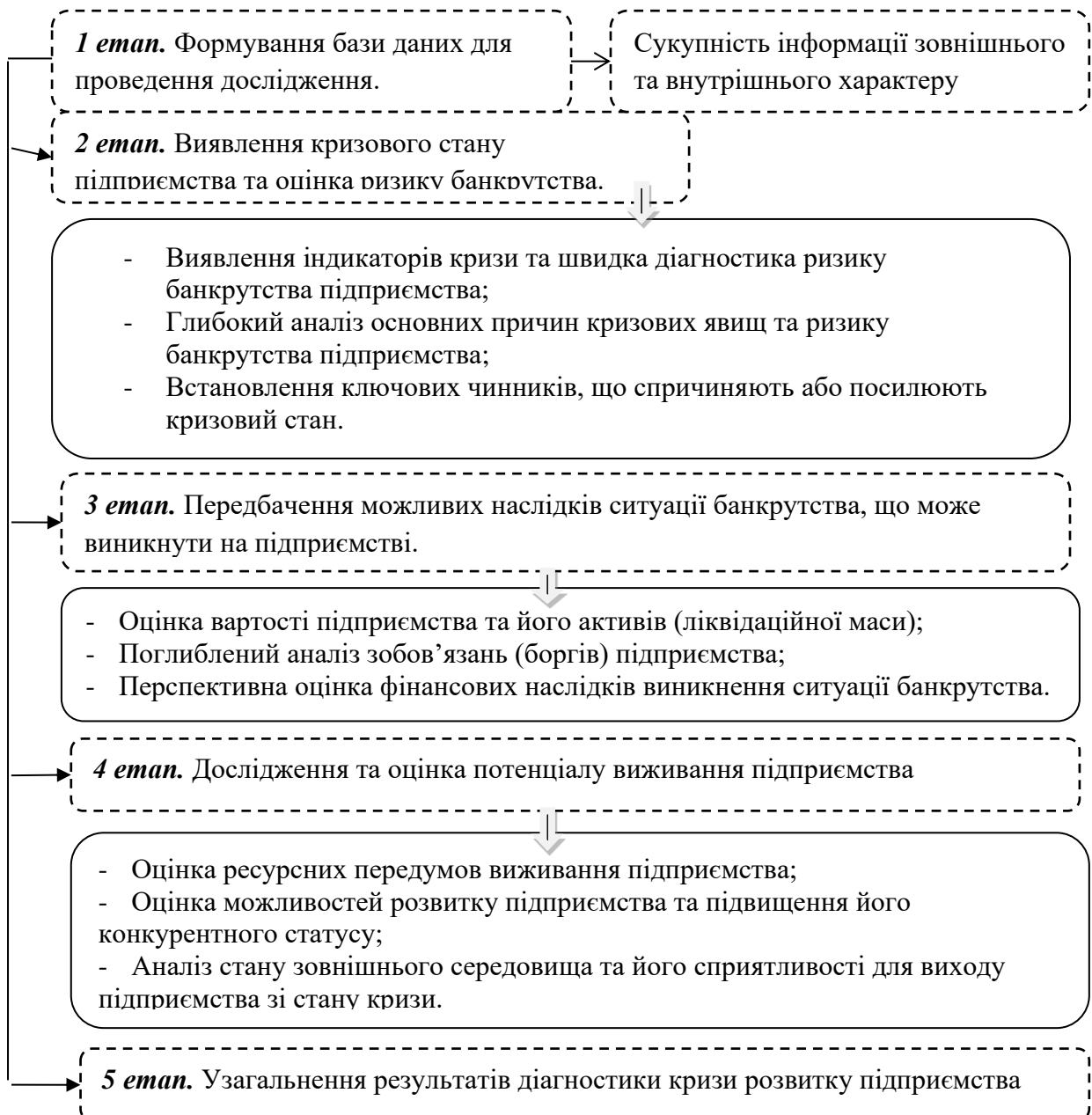


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи підприємства

Джерело: розроблено автором за [18, с. 184].

1 етап. Утворення інформаційної підстави дослідження. Здійснення діагностики кризи вимагає застосування певної сукупності інформації зовнішнього та внутрішнього характеру що стосується перспектив та наслідків господарсько-фінансової діяльності підприємства, його фінансово-майнового стану. Якісні ознаки та перспектива формування інформаційної бази дослідження стверджуються змістовними чинниками, зважаючи що доступ до деяких джерел інформації визначає достовірність та повноту інформації, коректність діагностичного висновку, вибір способів дослідження.

2 етап. Загроза банкрутства та аналіз кризового стану підприємства. Прояви основних рис кризи та експрес-діагностика ризику банкрутства підприємства. На даному етапі, керуючись публічними звітностями підприємства із використанням спеціальних прийомів оцінки помічаються зовнішні ознаки присутності кризи.

3 етап. Передбачення результатів ймовірності появи ситуації банкрутства підприємства. Основним завданням даного етапу діагностичного дослідження є аналіз ймовірності та можливих результатів поглиблення кризи до останньої фази (економічна неспроможність, майнова неплатоспроможність), що формує загрозу банкрутства підприємства з ініціативи його кредиторів.

4 етап. Вивчення та оцінка потенціалу виживання підприємства, разом із аналізом перспектив відновлення стабільного ходу його господарсько-фінансової діяльності та забезпечення подальшого успішного розвитку, є складним та творчим завданням в рамках діагностики кризи. Проведення такого дослідження є доцільним як для внутрішньої, так і для зовнішньої діагностики, і не потребує додаткового пояснення щодо його важливості. Для кредиторів четвертої черги погашення, право на проведення санації стає альтернативою ліквідації підприємства, якщо остання не забезпечує повного виконання боргових зобов'язань. Для санаторів, проведення даного етапу діагностики дозволяє зробити обґрунтоване рішення щодо доцільності участі

в санації та створити необхідну інформаційну базу для розробки плану санації, а також оцінити ризики його реалізації.

Отже, викладена декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства дає змогу чітко організувати процес дослідження, виділити об'єкти та завдання окремих етапів діагностики, надати користувачам діагностики (санаторам, власникам, кредиторам, інвесторам), керівництву підприємства та іншим повну і дійсну інформацію для можливості прийняття рішень та аргументації програми потрібних антикризових заходів.

Враховуючи вище сказане, розвивається потреба визначення послідовності здійснення аналізу кризового стану на підприємстві з міжнародною діяльністю. Своєчасне прогнозування та попередження кризи на підприємстві досягається завдяки належному аналітичному забезпеченню. Наприклад: розгляд очікуваних витрат внаслідок кризи, аналіз імовірності появи кризи, розгляд причин утворення кризи, оцінка ресурсних можливостей попередження кризи, отже, як результат, вибір аргументованої антикризової стратегії підприємства. Отож, можемо виявити систематичність реалізації оцінки кризової ситуації на підприємстві за рис. 1.2.

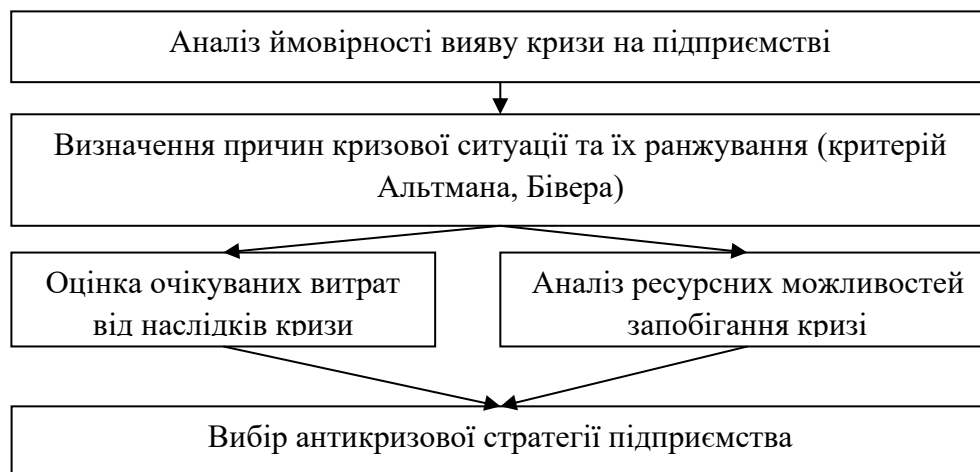


Рис. 1.2. Послідовність проведення оцінки кризової ситуації на підприємстві з міжнародною діяльністю

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [14, с. 55].

Проаналізуємо всі зазначені етапи послідовності здійснення оцінки кризової ситуації, що запропонована на рис. 1.2. Аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві та ймовірності банкрутства, за допомогою критерію Альтмана, критерію Бівера та інших, може не привести до обґрунтованих результатів оцінювання, оскільки ці критерії були розроблені для інших умов діяльності підприємств. Внаслідок цього, їх значення можуть бути некоректно інтерпретовані для підприємств певних видів діяльності. [18, с. 183]. Також можливість появи кризи можна обрахувати на основі комплексної економічної оцінки продуктивності виробничо-фінансової діяльності підприємства. Також застосовується система показників, що аналізуються із застосуванням методів ймовірних оцінок (методи критичних значень, метод чутливості, метод аналітичного графу , методи експертних оцінок, і т.д.).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА- СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та напрями діяльності ТОВ «Хмільницьке»

ТОВ «Хмільницьке» – один із виробничих підрозділів агрохолдингу «Астарта-Київ» – вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, основними напрямками бізнесу якого є виробництво цукру та супутньої продукції, зернових та олійних культур, а також молока та м'яса.

Профільні культури підприємства: цукрові буряки, ранні зернові, соя, кукурудза та кормові культури.

У 2023 р. було посаджено майже 7,5 тис. га пшениці озимої, до 6,5 тис. га цукрових буряків, 7,2 тис. га кукурудзи, 2,3 тис. га соняшника.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Ознаки	Характеристика
1 Назва підприємства	ТОВ «Хмільницьке»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	22050, Вінницька обл., Хмільницький р-н, с. Війтівці, вул. Заводська, 2
3 Дата створення	1996 р.
4 Форма власності	Приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	Вирощування зернових культур
7 Величина активів, тис. грн.	2 959 684 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	16,22%
7.2 частка оборотних активів (%)	83,78%
8 Чисельність персоналу	1333
9 Тип організаційної структури	Лінійна

Джерело: складено автором за даними звітності

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1.

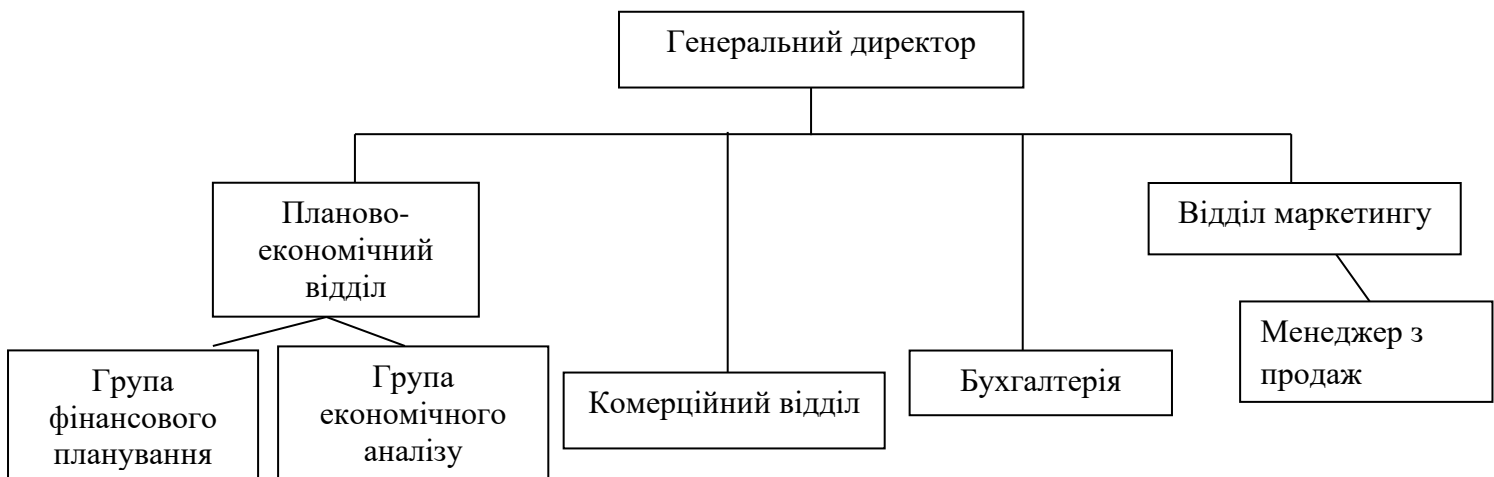


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хмільницьке»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Серед переваг функціональної організаційної структури управління ТОВ «Хмільницьке» можна виділити наступні:

1) створення та реалізація оптимальних умов для формування та впровадження єдиної технічної, виробничої та збутової стратегії підприємства, що сприяє впровадженню нових технологічних процесів, плавкому переходу до виробництва нової продукції, забезпеченню відповідності стандартам та контролю їх дотримання;

2) забезпечення високих професійних стандартів спеціалістів у сферах виробництва, техніки, маркетингу та інших, шляхом підтримки великих спеціалізованих підрозділів, сприяє ефективній підготовці та перепідготовці кадрів у відповідних напрямках;

3) створюються оптимальні умови як для стратегічного, так і для оперативного керівництва та контролю;

4) функціональна структура управління виступає ефективним механізмом інтеграції стратегічного напрямку та поточних операційних процесів у вертикальній управлінській ієрархії;

5) з точки зору економічності, найефективнішим є формування апарату управління та зменшення адміністративно-управлінських витрат.

Важливу роль в формуванні конкурентного середовища як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках для підприємства відіграють стейкхолдери.

Стейкхолдер – ринковий суб’єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «Хмільницьке», представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Джерело: розроблено автором самостійно

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства – це комплексна оцінка фінансових показників та економічних результатів діяльності підприємства. Вона включає в себе аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, рентабельності, ліквідності та інші фінансові параметри. Такий аналіз допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення фінансових результатів.

Динаміку активів ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки наведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022 /2021	2023/ 2022
Незавершені капітальні інвестиції	1 314	74	2 893	-1240	2 819	5	3 909
Основні засоби:	585240	551759	504 088	-33481	-47 671	94	91
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1124017	1007337	1036659	-11660	29 322	89	102
Незавершене виробництво	112761	104205	164711	-8556	60 506	92	158
Товари	911	384	650	-527	266	42	169
Запаси	339262	299031	584600	-40231	285 569	88	195
Поточні біологічні активи	53289	74584	127792	22295	53 208	139	171
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	472418	396993	580455	-75425	183 462	84	146

Продовження табл. 2.3

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022 /2021	2023/ 2022
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3043	540	4175	-2503	3 635	17	733
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3043	4582	242	1539	-4 340	150	5
Інша поточна дебіторська	269619	331769	569954	62150	238 185	123	171
Гроші та їх еквіваленти	2562	21203	26288	18641	5 085	827	123
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1143252	1133547	1923025	-9705	789 478	99	1 439
БАЛАНС	2267269	2141545	2959684	-125724	818 139	94	138

Джерело: складено автором за даними звітності

На основі отриманих даних у табл. 2.3 можливо стверджувати, що у 2023 році обсяги активів ТОВ «Хмільницьке» значно зросли у порівнянні з 2022 роком – на 38%, за рахунок збільшення необоротних та оборотних активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства.

У табл. 2.4 проведено аналіз пасивів підприємства, що також вказує на розширення його діяльності за рахунок нерозподіленого прибутку на 43% та власного капіталу на 38% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «Хмільницьке» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022 /2021	2023/ 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 688	1 688	1688	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий)	1 548 679	1 572 394	2 255 960	23 715	683 566	101	143

Продовження табл. 2.4

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022 /2021	2023/ 2022
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1 661 299	1 638 311	2 255 960	-22 988	617 649	99	138
Поточна кредиторська заборгованість за	128 702	28690	80 871	-100 012	52 181	22	282
Короткострокові кредити банків	55 108	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за	8 904	3 971	28 043	-4 933	24 072	45	706
Поточна кредиторська заборгованість за	1 750	2 066	2 331	316	265	118	113
Інші поточні зобов'язання	133	4 655	1 446	4 522	-3 209	3500	31
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	265 255	182 389	324 769	-82 866	142 380	69	178
Баланс	2 267 269	2 141 575	2 959 684	-125 694	818 109	94	138

Джерело: складено автором за даними звітності

У табл. 2.5 розглянемо особливості формування фінансових результатів підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	781 959	944 144	1 469 157	687 198	87,88
Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)	742 178	993 821	1 452 665	710 487	95,73
Валовий прибуток (збиток)	39 781	-49 677	16 492	-23 289	-58,54
Інші операційні доходи	159 692	251 140	875 977	716 285	448,54
Адміністративні витрати	22 313	19 559	24 849	2 536	11,37
Витрати на збут	92 352	83 948	94 807	2 455	2,66
Інші операційні витрати	47 133	34 684	49 313	2 180	4,63
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	37 675	63 272	723 500	685 825	1820,37
Інші фінансові доходи	6 128	214	347	-5 781	-94,34
Фінансові витрати	97 722	85 331	84125	-13 597	-13,91
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток (збиток)	-53 919	-21 845	639 722	693 641	-1286,45
Чистий прибуток (збиток)	-53 919	-21 845	639 722	693 641	-1286,45

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ТОВ «Хмільницьке» наведемо на рис. 2.2.

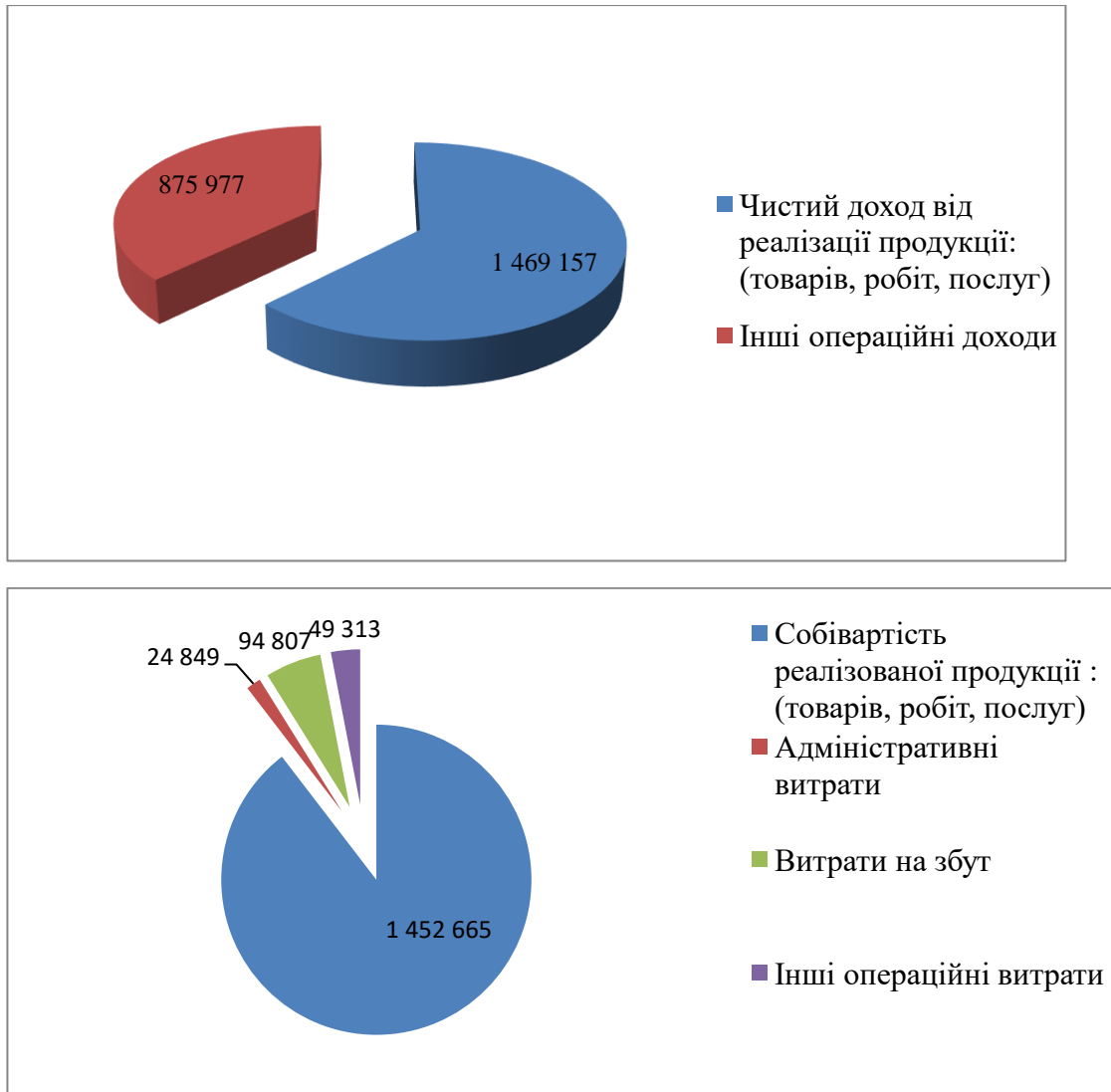


Рис. 2.2. Структура доходів та витрат ТОВ «Хмільницьке» у 2023 році, тис. грн

Джерело: складено автором за даними звітності

За даними графіків рис. 2.2 видно, що на рівень дохідності діяльності ТОВ «Хмільницьке» у 2023 році певний вплив мали обсяги чистого доходу від реалізації продукції, робіт, товарів, послуг та обсяги собівартості продукції та адміністративних витрат.

Для того щоб проаналізувати фінансові результати діяльності ТОВ «Хмільницьке» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності у табл. 2.6-2.9.

Показники рентабельності ТОВ «Хмільницьке» вказують на те, що протягом 2021-2023 років діяльність підприємства була збитковою та неефективною, а у 2023 році підприємство отримало прибуток (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Хмільницьке» у 2021-2023 роках

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2023 рік до 2021 року
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	1,66	2,95	24,45	22,79
2. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-2,38	-1,02	21,61	23,99
3. Рентабельність власного капіталу	-3,25	-1,33	28,36	31,61
4. Рентабельність виробничих фондів	-9,21	-3,96	126,91	136,12
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	5,08	6,37	49,81	44,73
6. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-7,26	-2,20	44,04	51,3

Джерело: складено автором за даними звітності

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «Хмільницьке» проведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Хмільницьке» у 2021-2023 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,73	0,77	0,76	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	0,12	0,09	0,11	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,73	0,77	0,76	0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,47	0,56	0,63	0,16
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2 – 0,5	0,32	0,39	0,54	0,22
Коефіцієнт фінансового левереджу	< 1	0,16	0,11	0,14	-0,02

Джерело: складено автором за даними звітності

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Хмільницьке» у 2023 році свідчать про його стійкий фінансовий стан (так як коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними оборотними коштами відповідають нормативному значенню). Треба звернути увагу на те, що значення коефіцієнту фінансового левереджу становить лише 0,14, що свідчить про фінансову незалежність підприємства.

Показники платоспроможності ТОВ «Хмільницьке» розраховані у табл. 2.8, свідчать, що підприємство у весь досліджуваний період було платоспроможним та фінансово стабільним.

Таблиця 2.8

Показники платоспроможності ТОВ «Хмільницьке» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2	4,3	0,7	3,1
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	$\geq 0,2 - 0,5$	2,8	4,1	0,9

Джерело: складено автором за даними звітності

Показники ліквідності, наведено у табл. 2.9, що діяльність ТОВ «Хмільницьке» являється достатньо ліквідною та підприємство швидко може швидко покривати свої борги.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ТОВ «Хмільницьке» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	4,3	0,7	3,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	2,8	4,1	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1 – 0,2	0,01	0,1	0,08
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	$> 0,5$	0,7	0,8	1,7
Коефіцієнт покриття запасів	> 1	0,9	0,9	1,8

Джерело: складено автором за даними звітності

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати, що його

діяльність являється достатньо ефективною, фінансово стабільною та ліквідною.

2.2. Діагностика кризових явищ на ТОВ «Хмільницьке»

Скористаємось коефіцієнтом Бівера, що використовується для здійснення експрес-діагностики, з метою виявлення ознак формування незадовільної структури балансу підприємства. Значення показника відображено в табл. 2.10.

Граничним значенням показника є 0,2.

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнта Бівера для підприємства ТОВ «Хмільницьке» протягом 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн.	-53 919	-21 845	639 722
Амортизація, тис. грн.	184690	262790	103 540
Довгострокові і поточні зобов'язання	605 970	503 234	681 653
Коефіцієнт Бівера	0,22	0,48	1,09

Джерело: складено автором за даними звітності

Як бачимо (рис. 2.3), у 2021 р. коефіцієнт становив 0,22 (що є нормативним значенням), у 2022 р. даний показник зріс до 0,48 (що свідчить про зниження загрози банкрутства), а у 2023 р. значення коефіцієнта Бівера було 1,09, що говорить про значне покращення фінансового стану підприємства.

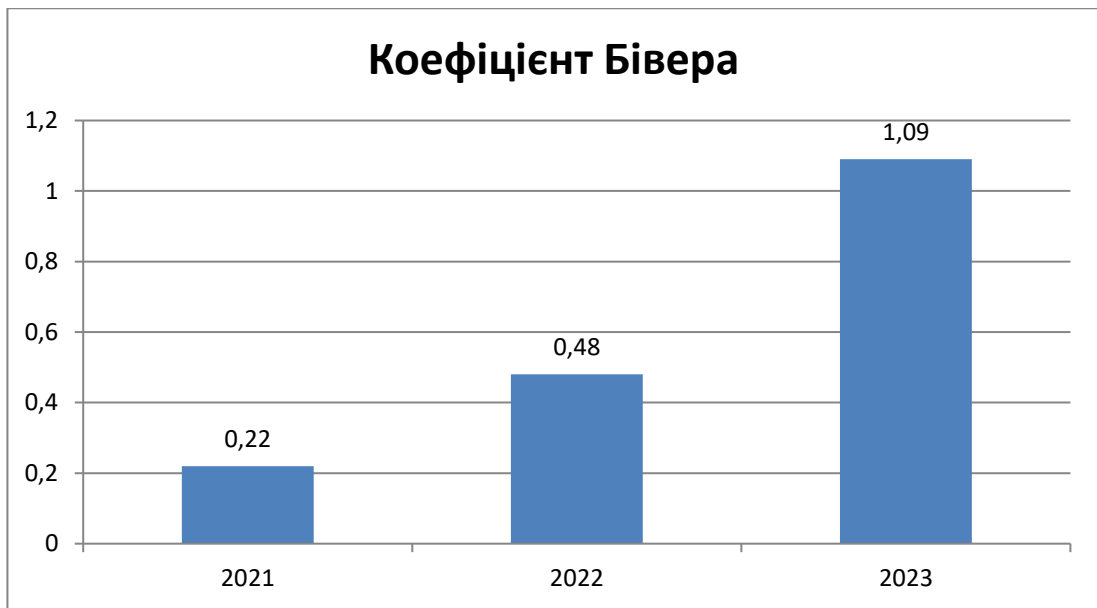


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта Бівера для підприємства ТОВ «Хмільницьке» протягом 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними звітності

Для точного діагностування ймовірності банкрутства підприємства необхідно провести фундаментальну діагностику.

Так, скористаємось дискримінантною моделлю діагностики банкрутства Альтмана.

П'ятифакторну модель Альтмана можна записати так:

$$A_m = 1,2 R_k + 1,4 R_a + 3,3 D_a + 0,6 K_k + 1,0 O_a, \quad (2.1)$$

де A_m – Інтегральний показник, який відображає рівень загрози банкрутства;

R_k – відношення оборотного капіталу (робочого капіталу) підприємства до загальної суми його активів;

R_a – рівень рентабельності активів або використаного капіталу визначається шляхом обчислення відношення чистого прибутку до середньої суми використовуваних активів або загального капіталу;

D_a – Рівень дохідності активів визначається шляхом обчислення відношення чистого доходу до середньої суми використовуваних активів або загального капіталу;

K_k – коефіцієнт, який відображає відношення між власним та позиковим капіталом..

O_a – обіговість активів чи капіталу. Визначається відношенням обсягу продажу товарів до середньої вартості активів чи загального використовуваного капіталу.

Загроза банкрутства визначається за шкалою у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Шкала оцінки загрози банкрутства підприємства за Альтманом

Значення показника A_m	Ймовірність банкрутства
До 1,80	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і вище	Дуже низька

Джерело: складено автором за даними [29]

Для ТОВ «Хмільницьке» маємо наступні значення коефіцієнтів станом на 2023 р:

$$R_k = p.1195 \Phi_1 / p.1300 \Phi_1 = 1\,923\,025 / 2\,959\,684 = 0,65;$$

$$P_a = p.1420 \Phi_1 / p.1300 \Phi_1 = 2\,255\,960 / 2\,959\,684 = 0,76;$$

$$D_a = p.1101 \Phi_2 / p.1300 \Phi_1 = 32147 / 2\,959\,684 = 0,011;$$

$$K_k = p.1495 / (p.1595 + p.1695 \Phi_1) = 2\,255\,960 / (356\,884 + 324\,769) = 3,3;$$

$$O_a = p.2000 \Phi_2 / p.1300 \Phi_1 = 1\,469\,157 / 2\,959\,684 = 0,5.$$

Підставляючи значення вище перерахованих коефіцієнтів у формулу 2.1, отримуємо:

$$A_m = 1,2 \times 0,65 + 1,4 \times 0,76 + 3,3 \times 0,011 + 0,6 \times 0,33 + 0,5 = 2,58$$

Отже, за проведеним розрахунком п'ятифакторної моделі Альтмана, інтегральний показник загрози банкрутства належить до 2 групи діапазону значень, тобто ймовірність банкрутства підприємства є високою.

Проведемо оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Хмільницьке» з метою визначення кризових явищ у його діяльності та вибору стратегії за даних умов.

У процесі оцінки факторів середовища брали участь 3 експерти, в тому числі автор роботи.

По кожному фактору було проставлено оціночні бали по наступній шкалі (рис. 2.4).

-5	-1	0	1	5
високий негативний вплив фактора		незначний негативний вплив фактора	відсутність впливу фактора	незначний позитивний вплив фактора		високий позитивний вплив фактора

Рис. 2.4. Шкала для SPACE-аналізу

Джерело: складено автором за даними [29]

Метод SPACE-аналізу полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від 0 до 6. Після обговорення впливу фактору оцінка виставлялася за спільною думкою.

Оцінимо кризові явища ТОВ «Хмільницьке» за допомогою SPACE-аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SPACE-аналіз ТОВ «Хмільницьке»

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
1	2	3	4	5	6
№	Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	№	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1	Неможливість одержання кредитів	-5	1	Стабільні зв'язки з партнерами	3

Продовження табл. 2.12

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
1	2	3	4	5	6
№	Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	№	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
2	Платоспроможність підприємства	2	2	Стабільність сезонного впливу	3
3	Державна підтримка	-3	3	Нестабільність законодавства	-5
4	Наявність фінансових ресурсів	-5	4	Стабільність цін постачальників	-4
5	Власні резервні фонди	-4	5	Слабка наявність сировинної бази	0
6	Стабільність відносин з банком	4	6	Становище з попитом на ринку	3
7	Структура оборотних коштів	2	7	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	-2
Середня оцінка		-1,29	Середня оцінка		1,00
№	Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	№	Виробнича сила, IS (адаптовано для торгівлі – комерційна сила)	Оцінка, бал
1	Імідж підприємства	2	1	Можливість розміщення філіалів	-1
2	Канали розподілу	3	2	Стабільність господарської діяльності	3
3	Ціна реалізації	3	3	Стан сировинної бази	3
4	Інноваційна політика	1	4	Можливість економії ресурсів	-3
5	Наявність кваліфікованих керівників і їх кваліфікація	-1	5	Кваліфікований персонал	3
6	Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	6	Виробничий досвід	4
7	Задоволення потреб	3	7	Можливість модернізації технологій	-2
Середня оцінка		1,29	Середня оцінка		1,00
Оцінка за позицією		0,00	Оцінка за позицією		0,71

Джерело: Розроблено автором самостійно

Оцінки за напрямками сил перенесені на рис. 2.5.

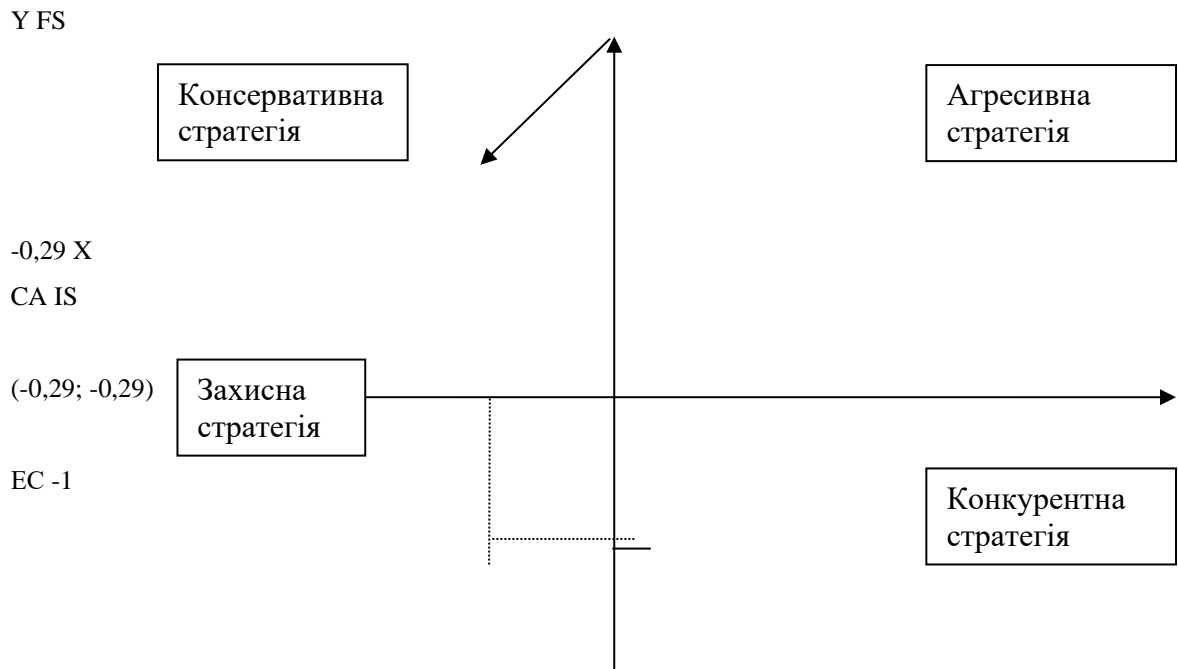


Рис. 2.5. SPACE-аналіз ТОВ «Хмельницьке»

Джерело: складено автором самостійно

Координати напрямку стратегічного вектора розраховано наступним чином:

$$X = IS - CA = 1 - 1,29 = -0,29; Y = FS - ES = -1,29 - 1 = -0,29$$

Згідно з положенням вектора та на основі аналізу порівняльної привабливості альтернативних стратегічних дій ТОВ «Хмельницьке» найбільш діючою виявляється стратегія захисту своєї ринкової позиції.

Розглянемо, яким чином сформувалася дана стратегія. Перш за все негативно впливає фінансова криза в країні. На даний час Україна знаходиться у воєнному стані і тому фінансова сила має від'ємну оцінку. Зараз комерційні банки надають кредити бізнесу в достатньо обмеженому обсязі й під високі відсотки, при цьому вимагаючи від клієнта ідеального фінансового стану і невисоких ризиків. Тому для проведення агресивних і конкурентних дій, або для розширення і диверсифікації діяльності на даний час у ТОВ «Хмельницьке» буде недостатньо фінансування.

Стабільність середовища має оцінку позитивну (1 бал), але спостерігається досить негативна оцінка зовнішніх зв'язків і законодавства. Це пов'язано, перш за все, із намаганням уряду стримати цінову політику вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану шляхом прямих вказівок щодо рівня рентабельності та цін на окремі роботи, послуги, продукцію. Окрім того, нестабільна ситуація на валютному ринку призводить до «зривання» контрактів із іноземними постачальниками.

Конкурентна сила має позитивний бал, що пов'язано із наявністю конкурентних переваг ТОВ «Хмільницьке» за такими критеріями, як інноваційність та високий професіоналізм персоналу.

Виробнича сила була названа адаптовано до виду діяльності ТОВ «Хмільницьке» комерційною силою – має позитивну оцінку.

Оцінюючи позитивні та негативні сторони діяльності ТОВ «Хмільницьке» з погляду санаційної спроможності, до позитивних можна віднести:

- наявність висококваліфікованого персоналу;
- конкурентоздатні види послуг та продукції;
- висока конкурентоспроможність.

Негативні сторони:

- вплив неринкових методів управління;
- великий знос основних фондів;
- наявність невиробничих підрозділів;
- витрати на утримання соціальної інфраструктури.

Захисна стратегія, визначена в результаті проведеного SPACE-аналізу ТОВ «Хмільницьке», зумовлена таким станом ринку: ринок привабливий, але не розвивається на даний час, недостатньо фінансових засобів.

ТОВ «Хмільницьке» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Скорочені фінансові можливості не дадуть на даний момент розвивати ні основний, ні допоміжні напрямки діяльності. Для утримання вже наявних позицій потрібно підтримувати діяльність

підприємства на можливо допустимому рівні, для обслуговування того попиту, що існує та прогнозується на наступні 1-2 роки.

**РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ
ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»**

**3.1. Проблеми застосування антикризових заходів на підприємстві
ТОВ «Хмільницьке»**

Світовий агропродовольчий ринок з початку воєнної агресії росії на території України знаходиться напередодні шоку, більше того, сучасний стан можна охарактеризувати як структурну кризу. Отже, Україна є провідними експортером на світовому ринку сільськогосподарської продукції, причому вона виробляє стільки кукурудзи, пшениці, соняшникової олії, що це становить 10% калорій, споживаних всім населенням планети.

Обсяги експорту з України зернових, зернобобових та борошна станом на 17.05.2023 наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Експорт з України зернових, зернобобових (з продуктами їх переробки)
та борошна, тис. тонн станом на 17.05.2023 (дані Держмитслужби)**

Культури	2022/2023 МР		2021/2022 МР		Відхилення 2022/2023 до 2021/2022
	Всього	в тому числі: у травні 2023	Всього станом на 19.05.2022	в тому числі: у травні станом на 19.05.2022	
Зернові та зернобобові, всього	43952	2066	46512	643	-2560
пшениця	15066	668	18542	16	-3476
ячмінь	2598	133	5676	8	-3078
жито	17,9	0,0	161,9	0,0	-144
кукурудза	25960	1262	21828	617	4132
Борошно пшеничне, тис. тонн	130,1	7,4	69,1	1,0	61
Борошно інше, тис. тонн	5,1	0,1	1,7	0,2	3,4
Борошно разом, тис. тонн	135,2	7,5	70,8	1,2	64,4
у перерахунку на зерно, тис. тонн	180,3	10,0	94,4	1,6	85,9
Експорт разом (зерно + борошно)	44132	2076	46606	64	-2474

Джерело: [28]

На основі отриманих даних у табл. 3.1 бачимо, що обсяги експорту зерна та борошна з України у 2023 році значно скоротилися порівняно з 2022 роком, а саме на 2474 тис. тонн.

У русі цін на провідні зернові культури на світовому ринку у березні 2022 р. зафіксовано різке піднесення. На Чиказькій товарно-сировинній біржі ф'ючерси (з постачанням у травні 2022 р.) на пшеницю піднялися вище 420 дол./т, на кукурудзу – 297 дол./т, на рис-падді – 792 дол./т, на соєві боби – 610 дол./т. Порівняно з аналогічним періодом 2021 р. ціна рису-падді збільшилася на третину, а на пшеницю піднялася майже вдвічі – плавна циклічна цінова динаміка змінилася різким піком.

Експерти це піднесення пояснюють тим, що пропозиція на ринку зернових буде обмеженою у зв'язку з частковою забороною експорту з Росії пшениці, жита, ячменю, кукурудзи, цукру та цукру-сирцю, яке діє з 15 березня до 30 червня 2022 р. Уряд України також призупинив експорт жита, вівса, гречки, пшона, цукру та солі.

Зростання у березні 2022 р. цін на кукурудзу та на соєві боби порівняно з березнем 2021 р. становив майже 30% і 20%, відповідно, це пояснюється піднесенням сезонних закупівель кормових культур КНР. Однак необхідно відзначити два фактори. По-перше, тому що Україна є одним з провідних експортів кукурудзи, існує велика ймовірність значного зростання цін на кукурудзу згодом. По-друге, подальше зростання цін на кормові культури (кукурудзу, соєві боби) підштовхуватиметься зростанням цін на мінеральні добрива, основним постачальником яких на світовому ринку є Україна.

Були побоювання, що Україна не зможе провести посівну кампанію 2023 року. Проте Міністерство агрополітики України не бачить критичних перешкод для посівної. «Посівна в Україні вже йде, критичних перешкод для її проведення немає», – повідомив міністр аграрної політики та продовольства Микола Сольський. При цьому заступник голови Міністерства агрополітики Тарас Висоцький заявив, що в Україні вже почали сіяти ярі культури (пшеницю та овес). За його словами, з 30 млн гектарів сільських

угідь непридатна до посіву лише частина, «але ця площа не критична з погляду гарантій продовольчої безпеки» [3].

Головні області України, де вирощуються сільськогосподарські культури, – це: з посіву ярих культур – Вінницька, Чернігівська, Полтавська, Харківська, Хмельницька; з посіву озимих культур – Дніпропетровська, Тернопільська, Київська [2].

Посівна в Україні стартувала з 21 березня, на 23 березня засіяно 150 тис. га ярих культур (приблизно 1%). Що стосується виробничих ресурсів, добрива та насіння є в наявності, хоч і менш ніж на 80%, засоби захисту рослин – приблизно 60%. Однак Україна залежна від закордонного палива, без імпорту якого або посівна захлинеться, або все паливо буде використане аграріями, а решта транспорту зупиниться [9].

Але навіть за найбільш сприятливих обставин Україна планує зібрати не більше 70% від урожаю минулого року. Це означає, що у кращому випадку буде забезпечена мінімальна продовольча безпека населення, про експорт на рівні минулого року поки не йдеться.

Існує величезна ймовірність, що імпортою пшениці з України не отримають Єгипет, Індонезія, Бангладеш, Туреччина та країни Магрибу, кукурудзи та ячменю – Китай, країни ЄС, Єгипет, Саудівська Аравія, олійних культур – країни ЄС.

Отже, на основі створеної ситуації у аграрному бізнесі підприємства-виробники сільськогосподарської продукції мають ряд фінансових проблем, що потребують вдосконаленого антикризового управління.

Зрозуміло, що головним завжди залишається питання про виживання підприємства в умовах кризового стану: тільки успішно вирішивши його, можна рухатися далі, використовуючи кризу як можливість для розвитку.

Щоб врятувати ТОВ «Хмельницьке», яке опинилася у критичній ситуації, необхідно:

– покращення загальної атмосфери в колективі – починати потрібно з перелому настрою співробітників, щоб вони самі повірили у можливість виходу з кризи та почали діяти з подвоєною енергією;

– розробка та чітке виконання плану антикризових заходів – «гасіння основних пожеж»;

– оптимізація управління, щоб підприємство швидше пристосовувалося до нових умов і адекватно реагувало до їх змін.

3.2. Формування антикризової стратегії управління ТОВ «Хмільницьке»

Отже, за результатами даного дослідження пропонується проект, що включає в себе створення стратегії Інтернет-маркетингу, яка спрямована на підвищення впізнаваності діяльності ТОВ «Хмільницьке» та підвищення його конкурентних переваг в умовах кризи.

Перший напрямок – створення сайту, підняття його у пошуковій видачі.

Сучасний веб-сайт – це не просто набір із декількох сторінок інформації. Він має додавати іміджу організаторам виставки та бути відвідуваним. Водночас, сайт – це повноцінна структура, яка повинна постійно розвиватися.

Процес створення Інтернет-сайту виглядає так:

- 1) проектування сайту;
- 2) створення макетів сторінок (дизайн);
- 3) верстка шаблонів;
- 4) програмування;
- 5) наповнення сайту;
- 6) тестування;
- 7) розміщення;
- 8) підтримка сайту – обслуговування.

Перш ніж перейти до проектування сайту, потрібно дати відповіді на питання. Лише після можна приступати до створення сайту:

- Про що буде сайт?
- Яку цінність він принесе відвідувачам?
- Хто є цільовою аудиторією?
- Які технічні та естетичні вимоги?

Етап проектування сайту передбачає:

1. Дослідження процесів, що підлягають автоматизації, кінцеве визначення цілей, ідей і потреб сайту.
2. Попереднє визначення архітектури.
3. Аналіз, визначення вимог і проектування інтерфейсу, функціональних елементів, інформаційного наповнення, ергономічності та дизайну сайту.
4. Розробка методів забезпечення безпеки та захисту інформації від несанкціонованого доступу.

Наступним етапом є вибір дизайну сайту, тобто створення зовнішнього вигляду сайту. Це дуже важливий етап, оскільки зовнішній вигляд сайту створює перше враження про сайт (і ним відлякується більшість відвідувачів).

Представимо графічно структуру веб-сайту для ТОВ «Хмільницьке» (рис. 3.1).

Розробка макету шаблону для сайту передбачає процес визначення наявності та розташування його модулів і створення дизайну шаблону з урахуванням цього розміщення.


Шапка «Хмільницьке»						
+38 (044) 457-78-80 +38 (044) 457-80-50		Заповнити бриф на розміщення реклами				
Головна	Про компанію	Відгуки	Якість	Статті	Відео-презентація	Контакти
Основна інформація	Головне меню ТЕКСТ					
Історія						
Зерно						
Соняшник						
Ячмінь						
Олія						
Умови доставки	Новини					
АКЦІЇ	Фото					
Посилання на партнерів, сайти інших галерей, контекстна реклама тощо						
Соругіht © 2024 ТОВ «Хмільницьке»			Контакти: адреса, тел./факс, електронна адреса сайту, карта проїзду			

Рис. 3.1. Структура веб-сайту ТОВ «Хмільницьке»

Джерело: складено за результатами досліджень

Сайт ТОВ «Хмільницьке» має відповідати основним принципам Веб 2.0 дизайну. Веб 2.0 – це насамперед зручність для користувача. Сайт у концепції Веб 2.0 має забезпечувати все можливе, щоб користувачеві було зручно, корисно і цікаво перебувати на такому сайті.

Для концепції Веб 2.0 характерні такі критерії, як: функціональність веб-сайту і однорідність (а часто і шаблонність) графічного рішення, в основі яких прагнення наблизити графічний інтерфейс веб-сайту до звичних програмних оболонок. Саме в цій моделі виставляються високі вимоги до зручності використання веб-сайту. Основним завданням більшості веб-сайтів, що створюються в рамках цієї моделі, було і є логічність змісту і зміст переданого користувачеві повідомлення.

Головною особливістю Веб 2.0 є інтерактивність. Це Інтернет-платформа, тобто така технологія наповнення сайту вмістом, коли він стає тим кращим, чим більше людей ним користуються – відвідувачі активно

формують сайт, наповнюючи і багаторазово редагуючи його зміст. У веб 1.0 зміст сайту (в усіякому разі, значної його частини) визначався розробниками, а не користувачами; сайт був переважно носієм інформації, подібно паперовій книзі. Платформи ж веб 2.0 виступають лише посередниками між користувачами в обміні їх онлайнним досвідом, тобто їх особистим живим знанням.

Етап програмування сайту – це чисто технічний етап, на якому реалізується весь функціонал сайту. Вимоги до цього етапу визначаються технічним завданням. Функціональністю сайту можна вважати управління контентом, а також функціонування інтерактивних модулів, які допомагають взаємодіяти і обмінюватися інформацією з відвідувачами сайту. Важливою особливістю є також наявність контролю та аналізу за відвідуваністю, керування рекламою, а також наявність системи замовлень. Основні функціональні можливості, якими можна керувати за допомогою вбудованого інтерфейсу сайту – керування структурою, редагування змісту, інтерактивні сторінки, електронний магазин, статистика відвідування, управління рекламою, оптимізація під пошукові машини, керування дизайном.

Для наочності наведемо частину програмного коду веб-сайту ТОВ «Хмільницьке»:

```
<!Doctype html >
<html >
<head>
<base href=«http://a-and-p.com.ua/»>
<meta http-equiv=«content-type» content=«text/html; charset=utf-8»>
<meta name=«generator» content=«Joomla! – Open Source Content
Management»>
<title>Головна</title>
<link href=«/?format=feed&type=rss» rel=«alternate»
type=«application/rss+xml» title=«RSS 2.0»>
```

```

<link href=«/?format=feed&type=atom» rel=«alternate»
type=«application/atom+xml» title=«Atom 1.0»>
<link href=«/templates/A-and-P/favicon.ico» rel=«shortcut icon»
type=«image/vnd.microsoft.icon»>
<link rel=«stylesheet» href=«/cache/widgetkit/widgetkit-5a45889b.css»
type=«text/css»>
<link rel=«stylesheet» href=«http://a-and-p.com.ua/modules/mod_
jnewsultra/tmpl/a-and-p-bootstrap/css/style.css» type=«text/css»>
</head>
<body>
<div class=«wrapHead»>
<div id=«box»>
</div>
</div>
<div align=«center» class=«wrapper»>
<header>
<div class=«head»>
<a href=«/»>
<div class=«logo»></div></a>
<div class=«contact»><div style=«float: right;»>
+38 (044) 457-78-80<br>
+38 (044) 457-80-50<br>
</div>
<div class=«phone-ico»></div>
</div>
<div class=«BrifBox»><a href=«/component/content/article.html?id=70»><div
class=«brif-ico-txt»>
</div>

```

Шапку сайту можна спроектувати у вигляді слайдера (прямокутна форма, у якій змінюються картинки), у який можна завантажувати фото з

фотогалереї, так буде забезпечуватися зручний механізм актуалізації вигляду сторінки сайту. Окрім того, такий механізм дає змогу завантажувати для кожного базового розділу шапку окремою фотографією, що ілюструє зміст розділу.

Крім того, на сайті слід розмістити посилання на веб-ресурси, які значно розширяють його функціональність. Наприклад, такі:

- Depositfiles (файлообмінник) – сервіс, що надає користувачам простір для збереження файлів з цілодобовим доступом до них через Інтернет. Для використання цього сервісу, достатньо зареєструватися і маючи власний акаунт, завантажувати файли розміром до 10 ГБ через файловий менеджер сайту;

- YouTube (медіа-канал) – один із найпопулярніших безкоштовних онлайн-сервісів, для розміщення відеофайлів. Для цього потрібно мати свій канал – загальнодоступний профіль, на якому зберігається завантажене користувачем відео, посилання, на яке можна вставити на сторінку сайту;

- Google maps (сервіс-карти) – це об'єднані супутникові фото всього світу, вбудовані бізнес-довідники і карти автомобільних доріг на основі безкоштовного картографічного сервісу і технологій Google;

- WebMoney – електронна система миттєвих Інтернет-розрахунків;

- PayPal – найбільша платіжна система світу (для отримання і відправлення платежів через Інтернет).

Використання предметних веб-ресурсів, опублікованих у мережі Інтернет, дає змогу значно збільшити кількість відвідувачів сайту.

Після створення сайту потрібно зареєструвати домен та розмістити його в мережі Інтернет. Реєстрація доменного імені – занесення до центральної офіційної публічно доступної бази даних інформації про суб'єкта та факт делегування домена.

Для сайту ТОВ «Хмільницьке» доцільно запропонувати доменне ім'я другого рівня – Hmilnicke.com, що є доменною зоною світового рівня.

Розміщення сайту в Інтернеті та подальша його підтримка називається хостингом.

Послуга хостингу розуміє під собою послугу з фізичного розміщення веб-сайту на сервері, що має постійне підключення до Інтернету. При цьому вона може полягати як в наданні місця на сервері, що використовується для зберігання багатьох веб-сайтів (так званий віртуальний хостинг), так і в наданні окремого сервера (послуга виділеного сервера). Зміст цієї послуги дуже схожий на оренду місця на сервері.

Все, на цьому процедура створення сайту закінчена. Далі потрібно розвивати сайт в мережі Інтернет. Спочатку слід подати заявку на реєстрацію сайту в основних пошукових машинах і «білих» каталогах.

Подальшим завданням власника сайту є ведення наповнення сайту якісним контентом і грамотний обмін посиланнями з тематичними ресурсами. Наповнення сайту є дуже важливим процесом, оскільки від нього залежить те, чи будуть пошукові машини виводити посилання на сайт в результаті пошуку на першу сторінку. Для грамотного налаштування лінків варто звернутися до спеціалізованих фірм, що працюють у галузі SEO-оптимізації (просування сайту або оптимізація для пошукових систем).

Для кращого просування сайту потрібно створити сторінку в соціальних мережах. Не секрет, що останнім часом бурхливий розвиток соціальних мереж перетворив їх у досить вагомий чинник впливу на громадську думку. Тому маркетологи все частіше використовують соціальні мережі для просування певних продуктів та послуг, адже з погляду маркетингу це дуже зручні засоби для залучення уваги користувача. У додатків є одна перевага: вони зазвичай бувають більш активними і привабливими, ніж звичайні рекламні покази. Facebook навіть розглядає можливість надання власних додатків як одиниць реклами.

Отже, наступним напрямком є активний розвиток сторінок у соціальних мережах.

Перша та важлива пропозиція цього напрямку – створити сторінку у всіх існуючих соціальних мережах: Tik Tok, Youtube.

Розкрутка сторінок у соціальних мережах складний, трудомісткий процес. За цей напрямок повинен відповідати досвідчений менеджер SMM.

Тому ТОВ «Хмільницьке» необхідно творчо підходити до роботи з соцмережами, задіяти всі інструменти, щоб залучити більше клієнтів. Можна залучати до реклами у соцмережах відомих блогерів, зірок.

Підкреслимо основні принципи та елементи, які мають містити повідомлення або статтю в Інтернеті, щоб мати позитивний результат:

1. Стрічка новин має бути проведена компетентно і мати чітку інформаційну причину, щоб люди довіряли компанії, новини повинні підкріплюватися фактами та правильними цифрами.

2. Оновлення досягнень компанії має бути регулярним. Потенційним клієнтам необхідно постійно стежити за позитивними новинами компанії, щоб позитивне сприйняття ТОВ «Хмільницьке» сформувалося на підсвідомому рівні. Регулярне інформування досягається за рахунок періодичних публікацій прес-релізів у тематичних та інших публікаціях та в Інтернеті. Формування позитивного іміджу може бути зроблено за допомогою оглядів та тематичних статей, у яких як експерт є глава компанії. Таким чином, керівник як запрошений гостя може коментувати різні новини та події в економічній сфері.

З метою ефективного просування в соціальних мережах ТОВ «Хмільницьке», нами була розроблена стратегія просування. Відповідно, були поставлені цілі, задачі, охарактеризована цільова аудиторія.

Ціль – збільшити кількість підписників, активність на сторінках компанії в соціальних мережах з метою збільшення популярності та впізнаваності компанії на ринку.

Завдання:

– залучити нових підписників на сторінки в соціальній мережі Instagram;

- підвищити активність на сторінці.

Головні задачі які необхідно вирішити:

- збільшити кількість підписників на сторінці компанії
- залучити нових підписників та підвищити активність на сторінці;
- розробити якісний контент.

Етапи роботи:

1. Робота із сторінкою ТОВ «Хмільницьке» в Instagram.

– У назві сторінки додати ключові слова: змінити ТОВ «Хмільницьке» на «ЗЕРНОВІ ТА ОЛІЯ ХМІЛЬНИЦЬКЕ». Сторінки Instagram краще ранжуються у видачі пошукових систем, ніж деякі сайти зі схожими запитами;

- Змінити опис, додавши адресу та навігацію по розділам сторінки;
- Почистити коментарії під публікаціями від спаму;
- Проаналізувати конкурентів;
- Вивчити брендбук різних торгових марок, що представлені в конкурентів;

– Скласти контент-план, для розробки та публікацій різнопланового контенту;

- Розробити та провести конкурс на збільшення активності на сторінці.

2. Ведення таргетованої реклами.

Рекламу пропонується вести за двома напрямками:

При налаштуванні таргетованої реклами, один із найважливіших етапів – детальна розробка портрету споживача. Портер споживача може включати сімейний стан, інтереси, хобі, сторінки на які може бути підписаний споживач.

Таким чином, портер потенційного клієнту ТОВ «Хмільницьке» пропонуємо наступний:

- Головні інтереси: виробники у борошномельній галузі, яким потрібно високоякісний та екологічно чистий товар;

- Територіальне охоплення: Україна.
 - Сторінки на які підписаний: агробізнес, харчування, бізнес-пабліки.
3. Робота з контентом.

Головна запорука активності на сторінці – цікавий контент план, який включає фото, відео, прямі ефіри, сторіс. Проаналізувавши активність в соціальних мережах конкурентів, виявили необхідність в наступній кількості завантаження контенту на добу:

- відеоконтент – 1 відео. Відеоконтент потрібно робити із залученням професійних операторів, камер, монтажу. Відео зберігаються на сторінці компанії, є відображенням бренду.

- фотоконтент – 1-2 фото з інформативним текстом на тему «товари». Фотоконтент для головної сторінки, теж пропонуємо розробляти з професіоналами: висока якість, обробка, налаштування світла тощо.

- фото в сторіз – не менше 7 фото. Фото в сторіз – роблять протягом дня, власником чи менеджерами магазину.

- відео в сторіз – не менше 10. Рубрика «Сторіз» в мережі Instagram, повинна вестися активно, адже це основний канал спілкування з аудиторією. Сторіз – короткі відео (тривалість до 60 секунд). Відповідно керуючі магазином можуть розпочинати ранок з привітання аудиторії та побажання гарного дня в Сторіз, протягом дня знімати робочі процеси в на виробництві, робити відео гляди тощо. Відео в Сторіз не обов'язково повинні бути професійного монтажу. Це трансляція аудиторії повсякденної роботи магазинів, спілкування аудиторії, швидкий канал інформування аудиторії (табл. 3.2).

**Рекомендована кількість завантажень контенту на добу в Інстаграм для
ТОВ «Хмільницьке»**

Тип контенту	Рекомендація	Рекомендована кількість завантажень на добу
відеоконтент	- залучити для створення професійних операторів, камер, монтажу; - тематика контенту: огляд товарів, реклама компанії, зйомка процесу роботи;	1 пост
фотоконтент	- залучити для створення професійних операторів, камер, монтажу; - розробити текст-опис під кожне фото; - тематика контенту: фото товарів, фото працівників;	1-2 пости
фото в сторіз	- створюють працівники відділу маркетингу в процесі роботи; - тематика контенту: фото товарів, фото виробничих процесів, фото працівників (команди), опитування тощо.	не менше 7
відео в сторіз	- створюють працівники відділу маркетингу в процесі роботи; - тематика контенту: відеоогляд виробництва, зйомка робочого процесу, звернення власника компанії до клієнтів, тощо	не менше 10

Джерело: побудовано автором

Вивчивши соцмережі офіційного облікового запису ТОВ «Хмільницьке», конкурентів Instagram та брендбука, склали контент-план, який включав:

Розробка рекламних відеопостів;

- Пости про офіційний сервіс компанії та новини;
- Розважальні пости (сюди можна зарахувати історію компанії, історію окремих товарів, цікаві факти тощо);
- Інший нативний контент (наприклад, GIF-зображення);
- Живі фотографії компанії;
- Пости з описом переваг товарів.

**Контентплан для сторінки в соціальній мережі в Інстаграм для
ТОВ «Хмільницьке»**

Період	Тип контенту	Кількість розміщень
Січень	- відеоконтент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз - конкурс	- 20/- 45 - 217 - 300
Лютий	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 17/- 40 - 220 - 340
березень	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз - конкурс	- 26/- 35 - 220 - 340
квітень	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 20/- 45 - 220 - 340
травень	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 10/- 45 - 300 - 380
червень	- відеоконтент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 15/- 50 - 290 - 360
липня	- відео контент/фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 15/- 55 - 290 - 360
серпень	- відеоконтент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз - конкурс	- 20/- 55 - 300 - 320
вересень	- відеоконтент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 25/- 55 - 300 - 320
жовтень	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 25/- 50 - 300 - 320
листопад	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз	- 25/- 50 - 300 - 320
грудень	- відео контент/ фотоконтент - фото в сторіз - відео в сторіз - конкурс	- 25/- 50 - 300 - 320
Всього		8095

Джерело: побудовано автором

4. Створення відеоконтенту, стрімів для сторінок в Tik Tok та Youtube. Пропонуємо робити зйомку вирощування та збору сільськогосподарських культур, рекомендації щодо правильного вибору товарів тощо.

Необхідно налаштувати e-mail розсилку про новини, акції компанії. Дані розсилки дозволяють своєчасно інформувати клієнтів про зміни в компанії, акції, що проходять, і спеціальні пропозиції, проводити опитування з метою покращення якості послуг та підвищення конверсії на сайт.

За цей напрямок також має відповідати досвідчені e-mail маркетологи.

Для спілкування із клієнтами пропонуємо використовувати чатботів. Це знижує витрати, одночасно надаючи клієнтам миттєву допомогу, консультацію тощо в будь-який період доби, який замінить, часто, неефективну роботу гарячої лінії. Чатботи пропонуємо створити в таких месенджерах як: Viber, Telegram, WhatsApp. Посилання на чат боти необхідно розмістити в шапці профілю в Instagram та на сайті компанії.

Зауважимо, що користувачі не хочуть спілкуватися з бездушним роботом. Чат-бот повинен мати характер – душу, характер, стать, особливий стиль та звичний для гостей Tone of Voice. Персонаж впливає на тон спілкування бота: як він звертається до співрозмовника – до «ти» або до «ви», чи використовує він смайлики, чи жартує. Персонаж повинен мати легенду. Ми вважаємо, що персонажами помічників повинні стати жінки з красивими казковими іменами і приємними голосами, але це не обов'язково. Персонаж повинен вирішувати проблему і бути зручним для цільової аудиторії.

Чат-бот = автоматизація. Для його запуску потрібно написати скрипти автоматизації і зрозуміти, де менеджерів можна замінити чат-ботами. Краще зробити бота на основі простих сценаріїв. Не створюйте складні сценарії, якщо ви можете автоматизувати кілька окремих простих завдань. І так: бот ≠ сайт і не повинен бути таким. Чим менше часу витратите на запуск, тим швидше ви отримаєте результат. Месенджер – це особистий контакт. Тому

потрібно думати про корисну дію, про тон спілкування і піклуватися про клієнта. Краще робити менше, але з продуманими сценаріями спілкування.

Проведемо економічну оцінку запропонованих заходів.

Розрахуємо витрати на заробітну плату новим працівникам для впровадження інтернет-маркетингу в ТОВ «Хмільницьке».

Заробітна плата SEO та SMM фахівців та маркетолога складе 27 000 грн. на місяць на кожного співробітника.

Таблиця 3.4

Витрати на виплату новим працівникам

№	Виплати	Розрахунок	Всього в рік, грн.
1	SEO спеціаліст	27000×12	324 000
2	SMM менеджер	27000×12	324 000
Всього			648 000

Джерело: розроблено автором

На рекламу у соціальних мережах пропонується виділяти 10 \$ на день. (300 \$ на місяць = 3600 \$ на рік (за сьогоднішнім курсом 36,9 = 3600*36,9 = 132840 грн.). Такий бюджет дозволить охопити оптимальну кількість потенційних клієнтів. Для початку пропонуємо запускати рекламу протягом пів року, з метою подальшого аналізу ефективності та результативності.

Бюджет на розміщення реклами на інших джерелах пропонуємо не більше 80 \$ за одне розміщення.

Розрахуємо витрати відповідно до нашої стратегії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Сума витрат на запропоновані заходи

Напрямок	Вартість, тис. грн.
Виплати співробітникам	648
Реклама у соціальних мережах	132
Розміщення реклами на зовнішніх донорах	129,8
Розробка сайту	140
Разом	1 049 000,8

Джерело: розроблено автором

Отже, загальна сума витрат становитиме 1 049 000,8 грн.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять збільшити виторг на 25%.

Прогнозні показники на 2024 р. подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозні економічні показники ефективності господарської діяльності
ТОВ «Хмільницьке» на 2024 рр., тис. грн.**

Показник	2023	2024	Абсолютний приріст 2024/2023, тис. грн.	Відносний приріст 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1 469 157	1836446	367 289	25,00
Собівартість реалізованої продукції	1 452 665	1453714	1 049	0,07
Валовий прибуток	16 492	382732	366 240	2220,71

Джерело: розроблено автором

Валовий прибуток в 2024 р. складе 382732 тис. грн.

Як бачимо, абсолютний приріст чистого фінансового результату від впровадження запропонованих заходів складе 366240 тис. грн., що свідчить про ефективність запропонованого проекту та відповідно знизить рівень фінансової кризи на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Упорядкувавши концептуальні підходи до пояснення антикризового управління, в тому числі і у міжнародному бізнесі, маємо на меті визначити, що під цим терміном можна розуміти не лише управління кризовим станом, що наступило, але й превентивні заходи та заходи що націлені на подолання наслідків кризи.

Розгляд наукових підходів до формулювання економічної сутності та застосування власного підходу до формулювання кризи на підприємстві дозволяють надавати своє визначення поняття, яке, на відміну від інших згаданих, бере до уваги основне завдання протистояння кризовим станам – здолання суперечностей в економічній системі підприємства та визначення ступеня глибини кризи. Це дозволяє розробляти продумані підходи до антикризового управління підприємством, згідно з яким воно має виконуватись у окремих бізнес-процесах фірми. Ці наукові здобутки можуть стати основою створення ефективного механізму антикризового управління на сучасному підприємстві.

Досліджуване підприємство ТОВ «Хмільницьке» – один із виробничих підрозділів агрохолдингу «Астарта-Київ» – вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, основними напрямками бізнесу якого є виробництво цукру та супутньої продукції, зернових та олійних культур, а також молока та м'яса.

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати, що його діяльність являється достатньо ефективною, фінансово стабільною та ліквідною.

За проведеним розрахунком п'ятифакторної моделі Альтмана, інтегральний показник загрози банкрутства належить до 2 групи діапазону значень, тобто ймовірність банкрутства підприємства є високою.

Оцінюючи позитивні та негативні сторони діяльності ТОВ «Хмільницьке» з погляду санаційної спроможності, до позитивних можна віднести: наявність висококваліфікованого персоналу; конкурентоздатні види послуг та продукції; висока конкурентоспроможність.

Негативні сторони: вплив неринкових методів управління; великий знос основних фондів; наявність невиробничих підрозділів; витрати на утримання соціальної інфраструктури.

Захисна стратегія, визначена в результаті проведеного SPACE-аналізу ТОВ «Хмільницьке», зумовлена таким станом ринку: ринок привабливий, але не розвивається на даний час, недостатньо фінансових засобів.

ТОВ «Хмільницьке» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Скорочені фінансові можливості не дадуть на даний момент розвивати ні основний, ні допоміжні напрямки діяльності. Для утримання вже наявних позицій потрібно підтримувати діяльність підприємства на можливо допустимому рівні, для обслуговування того попиту, що існує та прогнозується на наступні 1-2 роки.

На основі отриманих даних аналізу напрямів діяльності ТОВ «Хмільницьке» та його кризового стану, а також враховуючи воєнний стан в нашій країні вважаємо необхідним з впровадження стратегії антикризового управління на основі диверсифікації торгівельної діяльності даної компанії.

Отже, за результатами даного дослідження пропонується проект, що включає в себе створення стратегії Інтернет-маркетингу, яка спрямована на підвищення впізнаваності діяльності ТОВ «Хмільницьке» та підвищення його конкурентних переваг в умовах кризи.