

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

(за матеріалами ТОВ «Терешкіно», м. Чернівці)

Студента 2 курсу, групи 704,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Житарюка Ігоря
Валерійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Верстяк Оксана
Миколаївна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Житарюка Ігоря

на тему «Антикризове управління підприємством»

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних підходів до антикризового управління сучасним підприємством. У роботі розкрито економічну сутність антикризового управління та визначено його ключові функції, спрямовані на забезпечення стабільності та фінансової безпеки підприємства. Обґрунтовано методичні засади формування механізму стратегії антикризового управління, що дозволяють своєчасно ідентифікувати кризові явища та розробляти ефективні управлінські рішення. Надано організаційно-управлінську характеристику підприємства та проведено ґрунтовний аналіз його фінансово-господарської діяльності. Виконано оцінку сучасного стану антикризового управління та визначено ключові проблеми його реалізації. На основі отриманих результатів запропоновано стратегію антикризового управління та сформовано практичні рекомендації щодо розроблення антикризової програми розвитку підприємства в умовах кризових явищ. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентоспроможності підприємства за умов нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: *антикризове управління, підприємство, стратегія, фінансовий аналіз, антикризова програма, економічна стабільність.*

Summary
to the qualification work by Zhitaryuk Igor
on the topic «Anti-crisis management of the enterprise»

The qualification paper is devoted to the study of theoretical and practical approaches to the anti-crisis management of a modern enterprise. The research reveals the economic essence and key functions of anti-crisis management, which ensure the stability and financial security of the company. The methodological foundations of the mechanism of anti-crisis strategy formation are substantiated, enabling timely identification of crisis phenomena and the development of effective managerial decisions. The organizational and managerial characteristics of the enterprise are provided, along with an in-depth analysis of its financial and economic performance. An assessment of the current state of anti-crisis management at the enterprise has been conducted, and the main problems of its implementation are identified. Based on the obtained results, an anti-crisis management strategy is proposed and practical recommendations for developing an anti-crisis development program under crisis conditions are presented. The findings can be applied to improve management efficiency and strengthen the enterprise's competitiveness in an unstable economic environment.

Keywords: *anti-crisis management, enterprise, strategy, financial analysis, anti-crisis program, economic stability.*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Економічна сутність та функції антикризового управління підприємством	6
1.2. Методичні основи механізму стратегії антикризового управління підприємством	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ТОВ «ТЕРЕШКІНО» В УМОВАХ КРИЗИ	17
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	24
2.3. Оцінка сучасного стану антикризового управління на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ТЕРЕШКІНО»	36
3.1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством	36
3.2. Формування антикризової перспективної програми розвитку підприємства в умовах кризи	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми відзначається в тому, що створення сприятливих умов господарювання для стійкого функціонування підприємств є однією з головних завдань менеджменту на сучасному етапі. У той же час вплив факторів зовнішнього середовища й різні внутрішні сприяють створенню кризових ситуацій.

Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити стратегію розвитку та оцінити можливі ризики. Антикризове управління повинне бути однією із основних частин управлінської стратегії підприємства, щоб уникнути загроз настання кризи й забезпечення стійкого функціонування. Відсутність практичного досвіду специфіки функціонування підприємств в нестабільному економічному середовищі вимагає, у свою чергу, розробки науково-методичних рекомендацій вирішення проблем забезпечення стійкого функціонування підприємств із використанням інструментів антикризового менеджменту.

У той же час, слід зазначити, що існуючі міжнародні методи діагностики підприємства не адаптовані до національного економічного середовища, а вітчизняні методи не враховують розмір, масштаб діяльності й галузеву приналежність підприємства. Це говорить про необхідність розвитку методів діагностики підприємства внаслідок застосування інструментарію антикризового управління підприємством.

Удосконалювання й обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій з вирішення проблем антикризового управління в сучасних умовах, – є важливим завданням наукових досліджень.

Проблематику управління підприємствами, в тому числі антикризові аспекти, розглядає ряд учених: С. Богуславська, Б. Ватченко, М. Гарщаль С. І. Кривов'язюк, С. Михайлов, Н. Скопенко, Н. Тюріна.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування підходів до ефективного антикризового управління

підприємством в умовах впливу війни та карантинними обмеженнями. Виходячи із поставленої мети у процесі дослідження було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити економічна сутність та функції антикризового управління підприємством;
- визначити основні методичні основи механізму стратегії антикризового управління підприємством;
- надати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово господарську діяльність підприємства;
- провести оцінку сучасного стану антикризового управління на підприємстві;
- запропонувати стратегію антикризового управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах кризи.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес формування і розвитку антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та прикладні засади формування антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети і завдань дослідження застосовані такі методичні засоби і прийоми: методи теоретичного та емпірико-теоретичного рівня дослідження (аналізу, синтезу, порівняння, моделювання, систематизації тощо).

Інформаційною базою дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері адаптації персоналу, психології управління та інформаційних технологій; офіційні матеріали ТОВ «Терешкіно», дані мережі Інтернет, власні спостереження та розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретико-методологічних підходів до формування системи антикризового управління

на підприємстві, зокрема алгоритму використання мережі інтернет ведення сторінки в соціальних мережа, запровадження чат ботів, Інстаграм на яких доцільно розміщувати відеороліки продукції, детальний огляд розпаковки продукції та відгуки клієнтів. При цьому необхідно використовувати інші рекламні проекти, які показали свою результативність. Інтернет-реклама має багато переваг, що робить її ефективним інструментом для просування товарів і послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в кваліфікаційній роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі навчання або оптимізації системи адаптації персоналу підприємства, оскільки передбачають врахування функціональних особливостей підрозділів, а також мають комплексний характер. . Отримані наукові результати частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ «Терешкіно». Предметом діяльності підприємства є: транспортування електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами; розподіл електроенергії; надання послуг на оптовому ринку електричної енергії України; експлуатація ліній електропередач і підстанцій; повне виконання робіт з монтажу, ремонту та технічного обслуговування електрообладнання та установок; проектування, будівництво, реконструкція, технічне переоснащення та капітальний ремонт електричних мереж, будівель, машин і механізмів.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність та види антикризового управління підприємством

Для забезпечення економічної стабільності в умовах війни першочерговим завданням стає поступове відновлення функціонування підприємств. Адже за наявної ситуації цілком природно виникають кризові явища: знищення виробничих потужностей, необхідність переміщення бізнесу в безпечніші регіони, відтік працівників унаслідок мобілізації, суттєві фінансові ускладнення тощо. Подолати ці виклики можна лише завдяки впровадженню результативних інструментів антикризового управління. Термін «антикризове управління» безпосередньо пов'язаний із самим явищем кризи, оскільки використовується щодо підприємств, що опинилися у складному або проблемному стані. У науковій літературі прийнято виокремлювати кілька підходів до трактування сутності кризи: «1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків; 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи; 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи» [11, с. 14].

В умовах війни для підприємств кризу слід ототожнювати зі значними проблемами або ж ситуацією з високою ймовірністю негативних наслідків. Слід наголосити, що криза, спричинена воєнними діями, має інші риси порівняно з традиційними кризовими ситуаціями: вона носить системний характер, поширюється надзвичайно швидко та призводить до масштабних негативних наслідків для підприємств. Часто такі події мають довготривалий ефект, супроводжуються реальною фізичною небезпекою і в умовах обстрілів чи руйнувань потребують координації дій із військовими адміністраціями [12, с. 40].

Водночас, незважаючи на очевидні відмінності між класичною кризою та кризою воєнного періоду, у сучасних дослідженнях науковців досі бракує

чіткого визначення того, як саме кризові обставини змінюють зміст антикризового управління. Традиційно зазначається, що антикризове управління – «це система управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ» [3, с. 461]. Втім, подібне трактування не розкриває справжньої сутності антикризового управління, основне призначення якого полягає у своєчасному виявленні загроз та зниженні їх негативного впливу на функціонування підприємства. У різних авторів поняття «антикризове управління» має свою економічну інтерпретацію (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові трактування поняття «антикризове управління підприємством»

Автор(и) і рік	Ототожнення сутності антикризового управління	Переваги трактування	Недоліки трактування
1	2	3	4
Михайлова Є. В., Михайлов С. (2023)	Система стратегічних та превентивних заходів для забезпечення стійкого функціонування підприємства.	Наголос на превенції, стратегічності та безперервності; поєднання коротко- й довгострокових рішень.	Менше уваги операційній реалізації і метрикам швидкого відновлення платоспроможності.
Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. (2023)	Комплекс управлінських рішень і стратегій.	Чітка структуризація стратегій (діагностика – реакція – відновлення).	Переважає концептуальний рівень; інструментарій кількісної оцінки подано стисло.
Мартинюк Є. (2023)	Комплексна система управління підприємством.	Вказує на зв'язок з процесами управління й відзначає необхідність усунення несприятливих ситуацій.	Не конкретизує суті антикризового управління та не вказує безпосередньо на вплив кризових явищ.
Melnyk S. та ін. (2020)	Ключ до економічної безпеки: своєчасне реагування на кризові впливи.	Поглиблення HR-виміру антикризового управління; акцент на людському капіталі.	Звуження поняття до кадрової підсистеми; обмежена фінансова/ операційна перспектива.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Chorna O. та ін. (2023)	Цифрово підтримувана система управління, що інтегрує дані та аналітику для раннього виявлення криз.	Акцент на цифрових інструментах і швидкості реакції; сучасна технологічна рамка.	Залежність від якості даних/ ІТ-інфраструктури; ризик технологічної редукції.
Stroiko T., Kharus H. (2022)	Базис економічної стійкості: цикл «виявлення-реакція-безперервність бізнесу-збереження репутації» у кризових фазах.	Інтегрує безперервність бізнесу й репутаційний вимір; чітка фазність.	Переважно загально-корпоративний зріз; обмежено промисловою специфікою.
Petroia A. (2024)	Цільова система, що визначає завдання, чинники виникнення кризи та механізми поліпшення анти-кризового контуру підприємства.	Практичний опис цілей і завдань; орієнтація на системні поліпшення.	Переддрукарська робота; можливі обмеження рецензування та валідації емпірики.
Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. (2025)	Сукупність управлінських інструментів для функціонування в умовах турбулентності та воєнного стану.	Актуалізація воєнного контексту; практичні рекомендації для українських підприємств.	Журнальна платформа прикладного спрямування; обмежена міжнародна індексація.

Джерело: розроблено на основі [1–10]

Враховуючи той факт, що жоден з дослідників під час визначення поняття «антикризове управління» не врахував впливу умов війни на діяльність підприємств, а також численні недоліки розкриття його сутності, пропонуємо наступне тлумачення:

Антикризове управління підприємством — це тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та завдяки впровадженню антикризових заходів. «Основна мета механізму антикризового управління підприємством

у воєнний період — мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків» [12, с. 39].

Аналіз наукових напрацювань дозволяє виділити наступні види антикризового управління, що можуть застосовуватись у передкризовий, кризовий та післякризовий період у діяльності підприємства в період війни:

- ✓ прогностичне управління, яке завдяки своєчасному проведенню симптоматичної діагностики виявляє ознаки наближення кризових станів і спрямовує дії на мінімізацію їх негативних наслідків або має запобіжний характер;
- ✓ управління в умовах кризи, що базується на визначенні рівня розвитку кризи за результатами діагностики та забезпечує формування комплексу заходів для нейтралізації її деструктивного впливу;
- ✓ управління у процесі банкрутства, яке використовується для підприємств із повною втратою платоспроможності та передбачає реалізацію змін відповідно до вимог чинного законодавства;
- ✓ післякризове управління, де завдяки діагностичним інструментам виявляються потенційні резерви та можливості швидкого відновлення діяльності підприємства.

Антикризове управління, залежно від того, на якому етапі виникнення та розвитку кризи воно застосовується, переслідує різні тактичні та стратегічні цілі, формує потенційні результати шляхом врахування впливу факторів середовища прямого та опосередкованого впливу. Сучасний етап розвитку українських підприємств відбувається в складних умовах воєнного стану, що докорінно змінює класичні підходи до їхнього функціонування та управління. Повномасштабна війна створює багаторівневий комплекс загроз:

руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні, блокування логістичних маршрутів, коливання фінансової та валютної політики, високий рівень невизначеності щодо майбутнього бізнес-середовища. За наявних обставин стандартні антикризові механізми управління потребують глибокого перегляду та адаптації до воєнних ризиків. Пошук і впровадження рішень, здатних забезпечити не лише виживання підприємств, а й їхню відносну стабільність, конкурентоспроможність і здатність виконувати контрактні зобов'язання, стає однією з першочергових задач сучасного менеджменту.

Необхідність запровадження системи антикризового управління в умовах війни обумовлена трьома ключовими факторами. По-перше, підприємства функціонують у середовищі, де загрози фізичного знищення активів і переривання ланцюгів постачання є постійними. У цих обставинах будь-яке управлінське рішення повинно оцінюватися через призму збереження безперервності бізнес-процесів і життєздатності організації. По-друге, динаміка воєнних дій робить традиційні довгострокові плани малоефективними: управлінські рішення мають ухвалюватися швидко, бути гнучкими, з можливістю негайної адаптації до нових ризиків та умов. По-третє, міжнародна інтеграція українських підприємств — як через експортні операції, так і через доступ до фінансових інструментів і страхових механізмів — вимагає дотримання сучасних стандартів безперервності бізнесу, зокрема практик ISO 22301, що посилює важливість своєчасного й доцільного впровадження антикризових рішень.

Наукова полеміка навколо визначення і загального розуміння антикризового управління триває доволі довго, тому одного сталого терміну навести не можливо. Кожен з авторів має своє раціональне бачення сутності антикризового управління, але у різних умовах функціонування суб'єктів господарювання, наведені підходи будуть більш чи менш актуальними. Прикладом достовірності такого ствердження є ситуація з війною, яку практично не прогнозували і не вірили в її початок, тому антикризові заходи

переважно почали вживатися після настання критичних наслідків. Це стосується не лише підприємств, які безпосередньо опинилися у зоні активних бойових дій, а й підприємств, що знаходяться у тилу. Пошкодження критичної інфраструктури і ліквідація налагоджених зав'язків із постачальниками і підрядниками спровокувало кризу, яку до сьогодні вітчизняна промисловість ще не відчувала. Констатуємо, що більшість суб'єктів господарювання та їх менеджмент виявилися не готовими до нових реалій існування і знаходяться на межі виживання, оскільки нестача енергоносіїв та традиційних логістичних засобів забезпечення виробництва досить сильно впливає на спроможність підприємств залишатися на ринку. Вимоги до такої системи та основні завдання представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Завдання антикризового управління

У таких умовах прості рішення не будуть життєздатними і мова йде про загальне бачення та основні завдання системи антикризового управління.

1.2. Методичні основи механізму стратегії антикризового управління підприємством

Забезпечення фінансової безпеки, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сучасних українських підприємств усіх галузей економіки у складних воєнних умовах, посилення кризових ситуацій, є суттєвою проблемою. Тенденції зростання кризових ситуацій в українській економіці визначають важливість і необхідність використання на підприємствах стратегії антикризового фінансового управління. Стратегія антикризового фінансового управління є ключем до виживання. Правильно обрана стратегія може швидко відновити нормальний стан підприємства. Саме цим і визначається її важливість.

Якщо розглянути в загальному стратегія підприємства – це деталізований план його розвитку на визначений проміжок часу з урахуванням умов зовнішнього середовища та наявних внутрішніх можливостей. Стратегія розробляється на період більше 3 років з деталізацією та коротші періоди. Включає у себе комплекс заходів щодо досягнення проміжних та кінцевих цілей підприємства.

Антикризова стратегія є основною в системі розробки перспективних напрямів розвитку підприємства. Поняття «стратегія» розкрито в роботах багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених при дослідженні окремих проблем управління фінансами. Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку. Без стратегії неможливе повноцінне функціонування. При цьому підприємство може мати безліч стратегій: корпоративну, фінансову, ділову, маркетингову, функціональну, інноваційну, виробничу, ресурсну, соціальну, екологічну, конкурентну, антикризову та інші (рис. 1.2).

Підприємство може мати стратегію для кожної сфери своєї діяльності. Водночас особливо актуальною є антикризова стратегія. Це зумовлено тим, що умови господарювання більшості підприємств є досить мінливими. Антикризова стратегія підприємства дозволяє більш швидко й вдало адаптовуватись до нестабільних умов.



Рис. 1.2. Різновиди стратегій підприємства [14]

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загально корпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- обмеженість за строками здійснення (3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансово-майнового стану;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабістю наслідків від успішного або незадовільного втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми [15, с. 49].

Стратегія антикризового фінансового управління має бути розроблена на всіх підприємствах, умови господарювання та внутрішнє середовище підприємства є динамічними, тому жодне підприємство не може бути застрахованим від виникнення кризи. Щоб стратегія була ефективною та забезпечила необхідні результати, треба підходити відповідально до її формування. Для цього необхідно використати декілька взаємопов'язаних етапів, що дозволить сформувати ефективну стратегію антикризового управління (рис. 1.3).

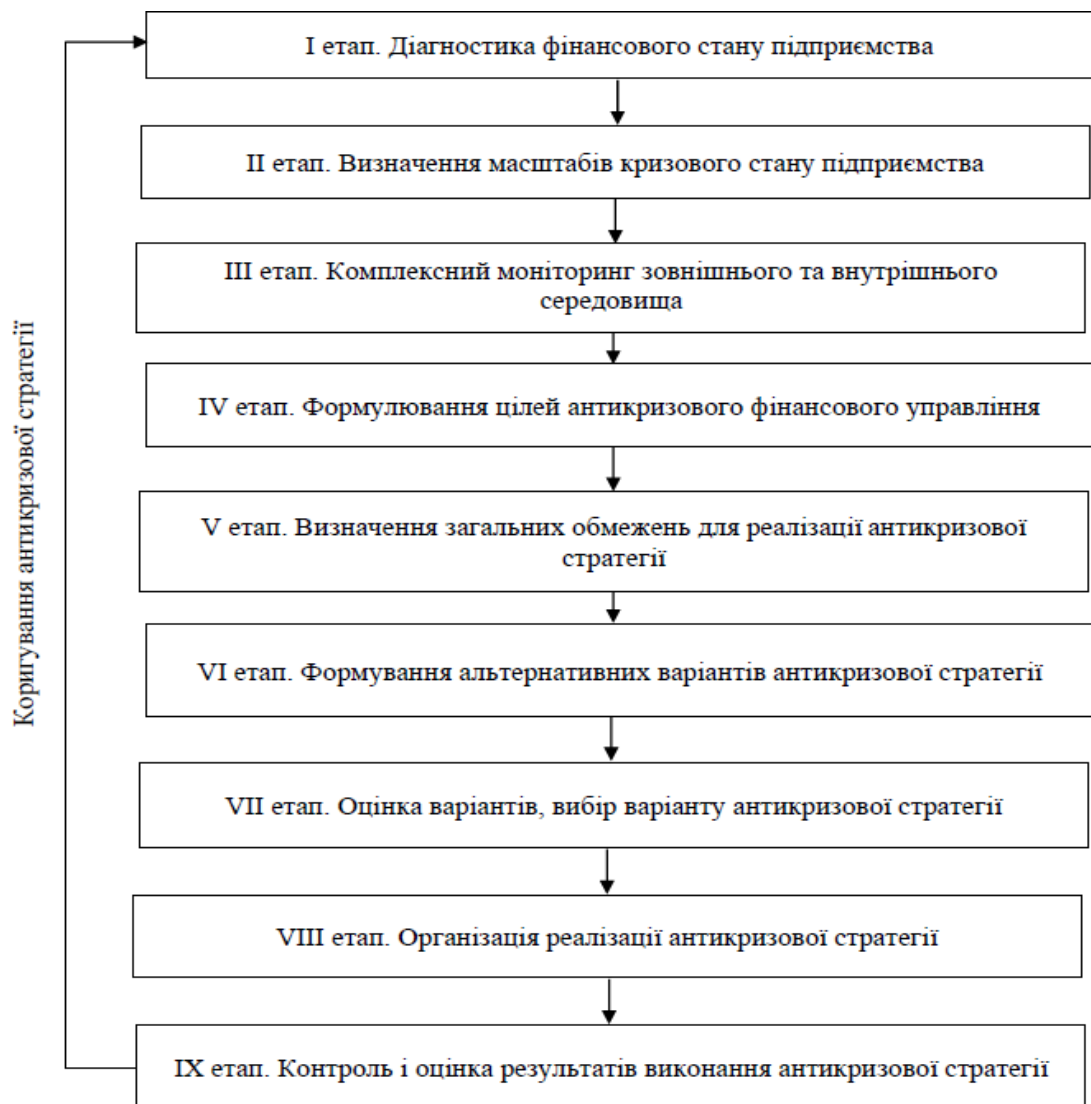


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії антикризового фінансового управління [16]

На першому етапі фахівці фінансових та економічних служб підприємства детально аналізують його фінансовий стан, ліквідність,

фінансову стійкість та платоспроможність, роблять висновки. На основі отриманих даних на другому етапі визначається масштаб кризового стану підприємства. Результатом етапу має стати констатація стану підприємства: тобто легка криза, глибока криза, або ж відсутність її.

На третьому етапі проводиться комплексний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Рекомендується використовувати методику SWOT- та PEST-аналізу, на основі результатів яких висновок про спроможність підприємства вийти з кризи.

На четвертому етапі формуються цілі антикризового фінансового управління. Цілі можуть бути: довго-, середньо- та короткостроковими. Відповідно до сформованих цілей розробляються заходи щодо вихода підприємства з кризи.

На п'ятому етапі визначаються загальні обмеження для реалізації антикризової стратегії: кадри, маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Наприклад, обмеженням може бути нестача власних фінансових ресурсів або ж нестача виробничих потужностей, тощо.

На основі результатів попередніх етапів формуються альтернативні варіанти антикризової стратегії підприємства. На цьому етапі важливо сформулювати усі можливі варіанти, які можуть успішно реалізовуватись та досягти поставлених цілей антикризового управління.

На сьогодні відомо багато стратегій антикризового фінансового управління. У таблиці 1.2 наведемо основні види стратегій антикризового фінансового управління підприємством. Вибір тієї чи іншої стратегії антикризового фінансового управління великою мірою залежить від можливостей підприємства його цілей.

Таблиця 1.2

Основні види стратегій антикризового управління підприємством

Антикризова стратегія	Характеристика
1	2
Стратегія попередження кризи	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення на початковому етапі. Постійний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.
Стратегія протидії	Вжиття заходів спрямованих на протидію виникненню кризових явищ, уповільнення цих процесів розвитку.
Стратегія вичікування	Припускає рішення комплексу проблем виходу з кризи тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану.
Стратегія стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів: ліквідація марнотратства, підвищення ефективності виробництва, реалізація зайвих активів, скорочення числа працівників, тощо.
Стратегія зростання	Передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових ресурсів, які направляються на суттєве покращення господарської, фінансової, виробничої діяльності підприємства (за мінімальний проміжок часу).
Стратегія виживання	Застосовується у випадках повної економічної нестабільності підприємства, тобто у стані, банкрутства. Досягається завдяки перебудови системи управління, фінансової, виробничої та маркетингової передубови.
Стратегія реструктуризації	Означає реорганізацію і реструктуризацію існуючих на підприємстві структур, діяльності, процесів, систем.
Стратегія розвитку	Полягає в інноваційному підході для майбутнього зростання і зростання рентабельності підприємства. Він передбачає розробку і впровадження нових способів роботи.
Стратегія виходу	Завершення діяльності, що передбачає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову заборгованість.

*Складено автором за [17, 18 94, 96]

Отже, не може бути однієї антикризової стратегії, підходящої для усіх підприємств. Кожне підприємство є індивідуальним, тому й формування антикризової стратегії для нього є індивідуальним та значною мірою є залежним від положення підприємства на ринку, поведінки конкурентів, динаміки його розвитку та потенціалу, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та інших чинників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРЕШКІНО»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «Терешкіно» започаткувала свою діяльність на ринку кондитерських виробів в жовтні 1999 р. Спочатку випікались вироби з дріжджового тіста. Поступово збільшувалась кількість виготовленої продукції та асортимент. Компанія почала розширюватись та створювати нові робочі місця. З 2001 року був створений приватний комплекс хлібобулочних, кондитерських та кулінарних виробів, який і надалі впевнено розвивався та досяг значних результатів в своїй сфері [41].

Продукція ТОВ «Терешкіно» неодноразово була представлена на ярмарках, конкурсах та виставках. У 2009 році компанія потрапила у «Книгу рекордів України» в категорії «Кондитерські вироби, розміри» – презентація найбільшого здобного борошняного кондитерського виробу «Перекладанець буковинський» з 5 шарами начинки (вишня, яблуко, слива, мак та горіхи). Зафіксований результат: ширина – 2 м, довжина – 3 м, висота – 1 м та вага – 240 кг. Два роки поспіль (2014, 2015) ставала переможцями регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» – конкурсу якості продукції «Буковинська якість 2014» у номінації «Продукція» та «Продовольчі товари» [41].

Вагомі успіхи ТОВ «Терешкіно» досягались також завдяки сумлінній праці колективу, його висококваліфікованими спеціалістами, його творчістю, прагненням забезпечити успіх виробництва та подальший розвиток. Постійно працюють над оновленням асортименту, випуску нових ексклюзивних тортів та тістечок, кулінарних виробів [41].

Вся хлібобулочна продукція ТОВ «Терешкіно» виготовляється на сучасному обладнанні з натуральних продуктів, без барвників та ГМО. Унікальні рецепти приготування хлібобулочної продукції містять цінні та

поживні компоненти, які необхідні в щоденному раціоні дітей і дорослих. Всі технологічні процеси суворо дотримуються, що гарантує продукції високу якість [41]. Загальна інформація та місцезнаходження ТОВ «Терешкіно» наведено в табл.2.1., рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Терешкіно»

ЄДРПОУ:	39690569
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕРЕШКІНО» (ТОВ «ТЕРЕШКІНО»)
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	58003, Чернівецька обл., м. Чернівці, вул. Декабристів, буд. 12
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	12.03.2015 Номер запису: 10381020000009598
Уповноважені особи:	Терешкіна Світлана Борисівна - підписант (21.04.2015;представник)
Статутний капітал:	1 000 000.00 грн
Засновники:	Терешкін Володимир Вікторович, Внесок: 600 000.00 грн, 60.000% Терешкіна Світлана Борисівна, Внесок: 400 000.00 грн, 40.000%
Види діяльності за КВЕД	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Контакти:	+38 (037) 258-43-00

Джерело:[41]

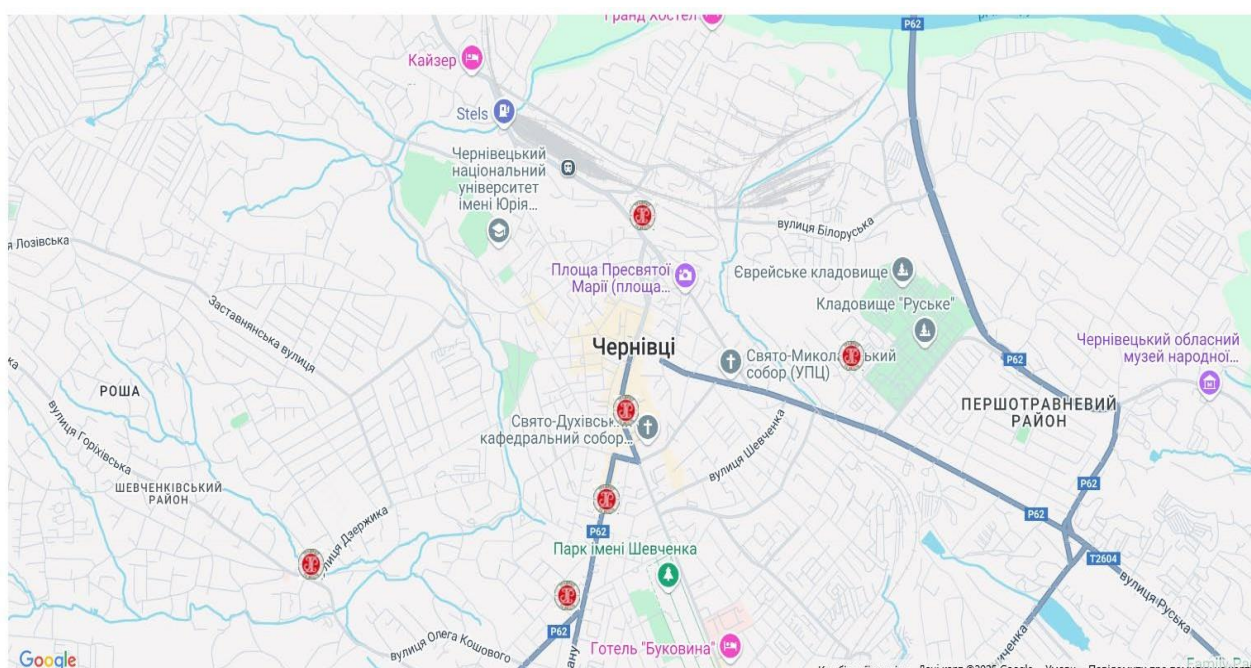


Рис. 2.1. Місце розташування мережі магазинів підприємства

На сьогоднішній день ТОВ «Терешкіно» одна з найбільших в західному регіоні України постачальників хлібобулочних та кондитерських виробів, а також заморожених напівфабрикатів з дріжджового тіста з різними начинками.

Користуючись знаннями та досвідом у виготовленні кондитерських та хлібобулочних виробів, ТОВ «Терешкіно» пропонує продукти найвищої якості, з хорошим смаком і широким вибором. На рис.2.2 наведено організаційну структуру ТОВ «Терешкіно».

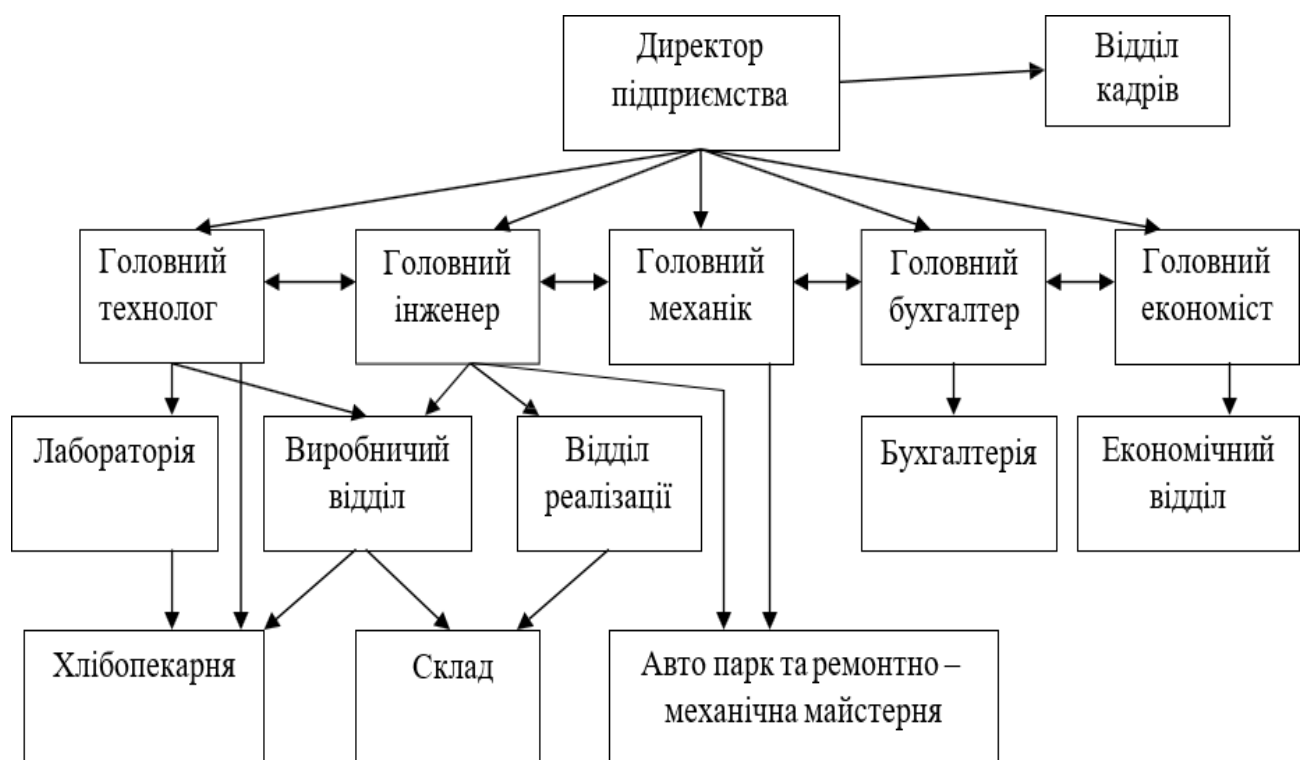


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Терешкіно»

Джерело: інформація підприємства

У ТОВ «Терешкіно» використовується лінійно –функціональна структура управління. Директору підприємства підпорядковані лінійні керівники, які взаємодіють між собою, при цьому їм підпорядковані відповідні функціональні підрозділи. Нижче в таблиці 2.2 наведено дії головних спеціалістів ТОВ «Терешкіно» в управлінні виробництвом продукції.

Таблиця 2.2

Організація управління виробництвом ТОВ «Терешкіно»

Посада	Зміст управління
1	2
Головний технолог	- Організовує розроблення і впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих, технологічних процесів і режимів виробництва продукції, скорочення витрат сировини, матеріалів, витрат праці, поліпшення якості продукції і зростання продуктивності праці. - Вживає заходів щодо прискорення освоєння у виробництві прогресивних технологічних процесів, найновіших матеріалів, широкого впровадження науково-технічних досягнень. - Керує складанням планів упровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-економічної ефективності виробництва, розробкою технологічної документації, організовує контроль за забезпеченням нею цехів, дільниць та інших виробничих підрозділів підприємства. - Розглядає і затверджує зміни, що вносяться в технічну документацію у зв'язку з коригуванням технологічних процесів і режимів виробництва. - Контролює виконання перспективних і річних планів технологічної підготовки виробництва, суворе додержання встановлених технологічних процесів, виявляє порушення технологічної дисципліни та вживає заходів щодо їх усунення. - Керує роботою підвищенню технологічного рівня виробництва і коефіцієнта змінності роботи устаткування, складання і перегляду технічних умов і вимог, що пред'являються до сировини, основних і допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, розроблення та впровадження прогресивних норм трудових витрат, витрати палива та електроенергії, сировини і матеріалів, заходів щодо запобігання та усунення браку, зниження матеріаломісткості продукції та трудомісткості її виробництва. - Забезпечує вдосконалення технології виготовлення виробництва.
Головний інженер	- Забезпечує необхідний рівень технічної підготовки виробництв і його постійне зростання, підвищення ефективності виробництва і продуктивності праці, скорочення витрат (матеріальних, фінансових і трудових), раціональне використання виробничих ресурсів, високу якість і конкурентоспроможність виробленої продукції, робіт або послуг, відповідність продукції технічним умовам. - Керує розробкою заходів з реконструкції та модернізації підприємства, запобігання шкідливому впливу виробництва на навколишнє середовище, дбайливого використання природних ресурсів, створення безпечних умов праці і високої культури виробництва. - Організує розробку і реалізацію планів впровадження нової техніки і технології, проведення організаційно-технічних заходів.
Головний механік	- Забезпечення безперебійної і технічно правильної експлуатації і надійної роботи устаткування, підвищення її змінності, утримання в працездатному стані на необхідному рівні точності. - Організація розробки планів (графіків) оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів устаткування згідно з положеннями системи планово-попереджувального ремонту і контролю їх виконання, забезпечення технічної підготовки виробництва. - Розробка нормативних матеріалів по ремонту устаткування, витраті матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби, аналіз показників його використання,

Продовження таблиці 2.2

1	2
	складання кошторисів на проведення ремонтів, оформлення заявок на придбання матеріалів і запасних частин, необхідних під час експлуатації устаткування. - Організація між ремонтного обслуговування, своєчасний і якісний ремонт і модернізація устаткування, робота з підвищення його надійності і довговічності, технічний нагляд за станом, утриманням, ремонтом будівель і споруд, забезпечення раціонального використання матеріалів на виконання ремонтних робіт. - Організація проведення інвентаризації виробничих основних фондів, визначення застарілого обладнання, об'єктів, які потребують капітального ремонту, і встановлення черговості проведення ремонтних робіт.
Головний бухгалтер	- Здійснювати організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності підприємства. - Формувати у відповідності до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості. - Очолювати роботу з підготовки та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів, що застосовуються для оформлення господарських операцій, по яких не передбачені типові форми, розробки форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності, а також забезпечення порядку проведення інвентаризацій, контролю за проведенням господарських операцій, дотримання технології обробки бухгалтерської інформації і порядку документообігу. - Брати участь в розробці і впровадженні раціональної планової та облікової документації, прогресивних форм і методів ведення бухгалтерського обліку на основі застосування сучасних засобів обчислювальної техніки. - Забезпечувати складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати коштів, про використання бюджету, іншої бухгалтерської та статистичної звітності, подання їх у встановленому порядку до відповідних органів.
Головний економіст	- Підготовка вихідних даних для складання проектів господарсько-фінансової, виробничого і комерційної діяльності підприємства з метою забезпечення зростання обсягів збуту продукції та збільшення прибутку. - Виконання розрахунків з матеріальних, трудових і фінансових витрат, необхідних для виробництва і реалізації продукції, освоєння нових видів продукції, прогресивної техніки і технології. - Здійснення економічного аналізу господарської діяльності підприємства і його підрозділів, виявлення резервів виробництва, розроблення заходів щодо забезпечення режиму економії, підвищення рентабельності виробництва, конкурентоспроможності виробленої продукції, продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, усунення втрат і непродуктивних витрат, а також виявлення можливостей додаткового випуску продукції. - Оцінка економічної ефективності підприємства праці та виробництва, впровадження нової техніки і технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів. - Приймає активну участь у розгляді розроблених виробничо-господарських планів, проведення робіт з ресурсозбереження, у впровадженні та вдосконаленні внутрішньогосподарського розрахунку, удосконаленні прогресивних форм підприємства праці та управління, а також планової та облікової документації.

Загалом на ТОВ «Терешкіно» працює 70 осіб, з них 10 осіб у фірмових магазинах, 60 осіб на підприємстві, з них 48 осіб – це працівники, які задіяні безпосередньо на виробництві.

Вся продукція виробляється на хлібопекарні, виробництво продукції контролює виробнича лабораторія. Заморожені напівфабрикати з хлібопекарні направляються на склад в холодильні камери, звідки відвантажуються замовникам та в роздрібну мережу. В табл. 2.2 наведено обсяги виробництва ТОВ «Терешкіно» за видами.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції ТОВ «Терешкіно», тис.грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відх.2024/2022 рр.	
				Абсол.+/-	Відн.%
Хлібо булочні вироби	14058	22471,6	28450	14392	102,38
Конд. вироби нетрив. зберіг.	2108	3288,5	4566	2458	116,60
Інша продукція	1406	1644,3	2107,6	701,6	49,90
Всього	17572	27404,4	35123,6	17551,6	99,88
Собівартість реалізації	14988,6	23939,9	27028,4	12039,8	80,33
Валовий прибуток	2583,4	3464,5	8095,2	5511,8	213,35

Джерело: складено і розраховано на основі даних підприємства

З 2022 по 2024 роки обсяг виробництва продукції збільшився на 99,88%, проте позитивним показником діяльності підприємства є нижчим темп приросту собівартості(+80,33%), що зумовило збільшення валового прибутку за аналізований період на 213,35%. Основною продукцією ТОВ «Терешкіно» є хлібо – булочні вироби, частка яких складає більше 80% у загальному виробництві, частка кондитерських виробів 11-12%, інші вироби 5-6%.

Вся хлібобулочна продукція ТОВ «Терешкіно» виготовляється на сучасному обладнанні з натуральних продуктів, без барвників та ГМО. Унікальні рецепти приготування хлібобулочної продукції містять цінні та поживні компоненти, які необхідні в щоденному раціоні дітей і дорослих. Всі технологічні процеси суворо дотримуються, що гарантує продукції високу якість [41].

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «Терешкіно» покладено на виробничий відділ підприємства. Для ТОВ «Терешкіно» характерна налагоджена система взаємовідносин з постачальниками основної сировини.

ТОВ «Терешкіно» співпрацює з постачальниками плівки та пакетів для пакування хлібобулочних виробів, а саме з компаніями «Флекс», «Майстер Пак», «Ітак», що знаходяться в місті Чернівці.

Постачання сировини відбувається двома шляхами:

- Компанії-постачальники самостійно забезпечують доставку ресурсів;
- Здійснюється ТОВ «Терешкіно».

Для забезпечення постачання матеріальними ресурсами, а також для реалізації готової продукції підприємство має власний парк вантажного та іншого транспорту. За останні кілька років підприємство все частіше користується послугами експедиторів, які найбільш оптимально і з найменшими витратами організовують перевезення і постачання сировини і матеріалів. Це можуть бути як експедитори фірм-постачальників, так і експедитори ТОВ «Терешкіно».

Поставки основної та допоміжної сировини відбуваються щодня. Це пов'язано з тим, що, по-перше, підприємство працює в дві зміни (вдень і вночі), а тому працює цілодобово, а по-друге, великий обсяг замовлень, а особливо в нічну зміну, оскільки хлібобулочні вироби купуються в першій половині дня.

Основною сировиною хлібопекарського виробництва є пшеничне і житнє борошно, вода, дріжджі, сіль. До додаткової сировини відносяться всі інші продукти, які використовуються в хлібопекарській справі, а саме рослинна і тваринна олія, маргарин, молоко і молочні продукти, солод, патока та ін. Нові види додаткової сировини і поліпшувачі (ПАР, ферментні препарати, модифікований крохмаль, молочна сироватка, сироваткові концентрати та інші), що широко використовуються в хлібопекарській промисловості.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Усі підприємства здійснюють господарську діяльність на основі засобів господарювання та джерел їх утворення (активи, власний капітал, зобов'язання). Залежно від ефективності використання активів підприємства буде визначатися рівень його прибутковості та рентабельності. У ході дослідження проведено аналіз основних техніко – економічних показників діяльності ТОВ «Терешкіно» за 2022 -2024 роки. Результати представлені в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Терешкіно» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відх.2024/2022 рр.	
				Абсол.+ -	Відн.%
Основні засоби, тис.грн.	150.20	82,1	76,3	-73,9	-49,20
Рівень зносу основних засобів,%	62,16	79,7	82,86	20,7	X
Запаси, тис.грн.	1 101.80	1 557,50	1 813,50	711,70	64,59
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1276,2	692,3	1 793,60	517,40	40,54
Активи, тис.грн.	3 004.90	3 804,40	9 042,50	6 037,60	200,93
Власний капітал, тис.грн	1 399.20	1 830,10	2 066,10	666,90	47,66
Поточні зобов'язання, тис.грн.	1 605.70	1 974,30	6 976,40	5 370,70	334,48
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	17789.70	17 572.00	27 404.40	9 614,70	54,05
Чистий прибуток/збиток, тис.грн.	392.40	430.90	236.00	-156,40	-39,86
Чисельність персоналу, осіб	65	67	70	5	7,69
Продуктивність праці, тис.грн./1 прац.	273,7	262,3	391,5	117,8	43,0
Фондовіддача	118,4	214,0	359,2	85,5	72,2
Фондоозброєність	2,3	1,2	1,1	-3,4	-147,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи динаміку техніко – економічних показників ТОВ «Терешкіно» у 2022 -2024 роках відмітимо, що обсяг основних засобів у аналізованому періоді зменшився, рівень зносу основних засобів збільшується, і у 2024 році склав 82,86% проти 62,16% у 2022 році, що обумовлено використанням прискореного методу амортизації на підприємстві. Обсяг запасів збільшився на 64,59%. Обсяг дебіторської

заборгованості збільшився на 40,54%, а обсяг активів на 200,93% за аналізований період, що зумовлено значним зростанням обсягу грошових коштів та витрат майбутніх періодів.

За рахунок зростання нерозподіленого прибутку збільшився обсяг власного капіталу на 47,66%. Негативною тенденцією є збільшення поточних зобов'язань у аналізованому періоді – на 334,48%, за рахунок зростання обсягу короткострокових кредитів.

Зростання обсягу чистого доходу від реалізації у аналізованому періоді склало 54,05%. ТОВ «Терешкіно» у аналізованому періоді від ведення господарської діяльності отримувало прибутки, і найбільший спостерігаємо у 2023 році у сумі 430,9 тис.грн., проте у 2024 році проти 2022 року зменшення обсягу чистого прибутку склало 156,4 тис.грн., або -39,86%.

Чисельність персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 5 осіб, за рахунок збільшення персоналу виробничого цеху, і продуктивність праці зросла на 43,0%.

Через зростання обсягу чистого доходу від реалізації та зменшення вартості основних засобів зросла фондівіддача на 72,% та зменшилась фондоозброєність праці на 147,2%.

Приріст обсягу реалізованої продукції ТОВ «Терешкіно» за останні три роки склав 54,05%, у тому числі у 2024 році проти 2022 року +55,97%, виходячи з укладених контрактів на тендерах для державних установ, укладених договорів з торговою мережею, було прийнято рішення про збільшення планового обсягу реалізації на 40% у 2025 році проти 2024 року.

Наглядно динаміку основних результатів діяльності ТОВ «Терешкіно» у 2022 -2024 роках зобразимо на рис.2.3.

Як видно з рис. 2.3, суттєве зростання обсягу активів та чистого доходу від реалізації відбулось у 2024 році, що зумовлено розширенням асортименту продукції та збільшенням каналів продажу.

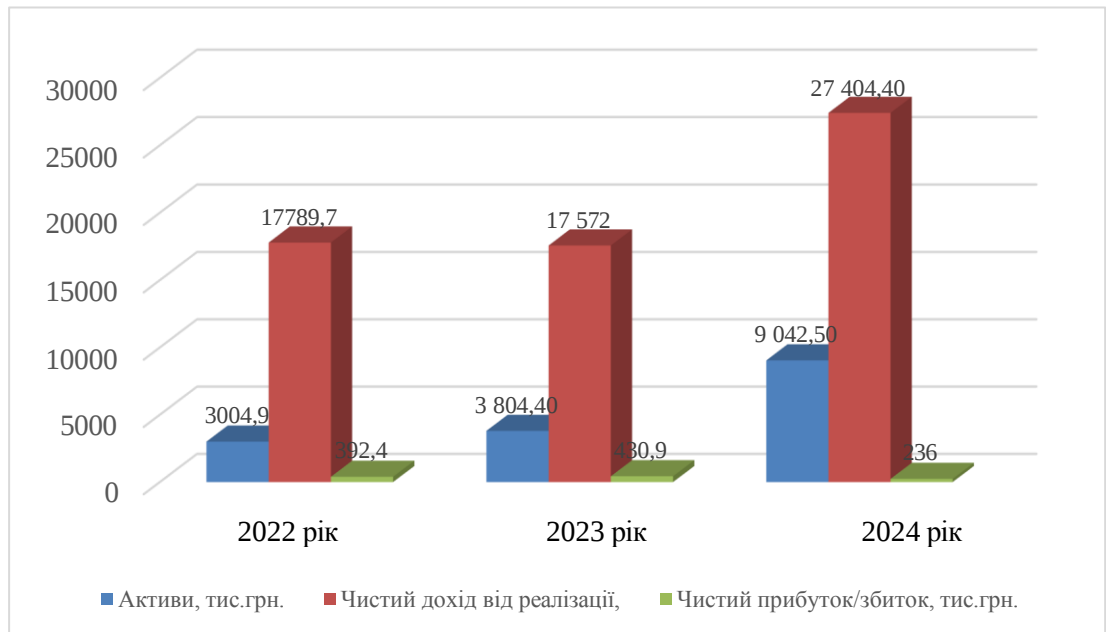


Рис. 2.3. Динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «Терешкіно» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В табл. 2.6 проаналізуємо динаміку та склад майна ТОВ «Терешкіно» у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.6

Оцінка майна ТОВ «Терешкіно» у 2022 -2024 роках

Активи	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відх.2024/2022 рр.	
	Тис. грн.	Пит. вага,%	Тис. грн.	Пит. вага,%	Тис. грн.	Пит. вага,%	Абсол.+/-	Відн.%
Незавершені капітальні інвестиції	4.50	2,79	4,5	5,20	4,5	5,57	0	0
Основні засоби	150.20	93,12	82,1	94,80	76,3	94,43	-73,9	-49,20
Необоротні активи	161.30	5,37	86,6	2,28	80,8	0,89	-80,5	-49,91
Запаси:	1 101.80	38,75	1 557,50	41,89	1 813,5	20,24	711,70	64,59
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	928.10	32,64	377	10,14	1 050,70	11,72	122,60	13,21
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0.00	0,00	0,2	0,01	34,7	0,39	34,7	0,00

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інша поточна Дебіторська заборгованість	348.10	12,24	315,1	8,48	708,2	7,90	360,1	103,45
Гроші та їх еквіваленти	449.10	15,79	241,5	6,50	4 122,20	46,00	3 673,10	817,88
Витрати майбутніх періодів	15.80	0,56	1 224,80	32,94	1 228,80	13,71	1 213,00	7677,22
Інші оборотні активи	0.70	0,02	1,7	242,86	3,6	0,04	2,9	414,29
Оборотні активи	2 843.60	94,63	3 717,80	97,72	8 961,70	99,11	6 118,10	215,15
Баланс	3 004.90	100	3 804,40	100	9 042,50	100	6 037,60	200,93

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (Додаток Б)

За аналізований період обсяг майна ТОВ «Терешкіно» збільшився на 6037,6 тис.грн., або на 200,93% за рахунок збільшення оборотних активів на 215,15%, або на 6118,1 тис.грн. в той же час, обсяг необоротних активів зменшився на 49,91%. За 2022-2024 роки зросла частка оборотних активів з 94,63% у 2022 році до 99,11% у 2024 році та змінилась структура, зокрема: зменшилась частка запасів з 38,75% у 2022 році до 20,24% у 2024 році, зменшилась частка дебіторської заборгованості за товари з 32,64% у 2022 році до 11,72% у 2024 році та збільшилась частка грошових коштів з 15,79% у 2022 році до 46% у 2024 році. В табл.2.7 проаналізуємо динаміку та склад джерел формування майна ТОВ «Терешкіно» у 2022 -2024 роках.

Таблиця 2.7

**Оцінка джерел формування майна ТОВ «Терешкіно»
у 2022 - 2024 роках**

Пасиви	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відх. 2024/2022 pp.	
	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %	Абсол.+ -	Відн.%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 000.00	71,47	1 000,00	54,64	1 000,00	48,40	0	0
Нерозподілений прибуток	399.20	28,53	830,1	45,36	1 066,10	51,60	666,90	167,06

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	1 399,20	46,56	1 830,10	48,10	2 066,10	22,85	666,90	47,66
Короткострокові кредити банків	0,00	0,00	0	0,00	4 423,80	63,41	4 423,80	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	724,10	45,10	848,1	42,96	823,1	11,80	99	13,67
розрахунками з планом	355,70	22,15	323,9	16,41	214,9	3,08	-140,8	-39,58
у тому числі з податку на прибуток	86,10	5,36	94,6	4,79	51,8	0,74	-34,3	-39,84
розрахунками зі страхування	42,80	2,67	41,3	2,09	61	0,87	18,2	42,52
розрахунками з оплати праці	166,10	10,34	150,9	7,64	239,2	3,43	73,1	44,01
Інші поточні зобов'язання	317,00	19,74	610,1	30,90	1 214,40	17,41	897,40	283,09
Поточні зобов'язання та забезпечення	1 605,70	53,44	1 974,30	51,90	6 976,40	77,15	5 370,70	334,48
Баланс	3 004,90	100	3 804,40	100	9 042,50	100	6 037,60	200,93

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (Додаток Б)

За аналізований період обсяг джерел формування майна ТОВ «Терешкіно» збільшився на 200,93% за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 5370,7 тис.грн., або на 334,48%. При цьому, обсяг власного капіталу збільшився на 666,9 тис.грн., або на 47,66%. У 2024 році змінилась структура джерел формування майна за рахунок зменшення частки власного капіталу з 46,56% у 2022 році до 22,85% у 2024 році, при цьому обсяг статутного капіталу не змінився а обсяг нерозподіленого прибутку збільшився на 666,9 тис.грн., або на 167,06%. Довгострокові зобов'язання у ТОВ «Терешкіно» відсутні. Частка поточних зобов'язань збільшилась з 53,44% у 2022 році до 77,15% у 2024 році. Збільшення обсягу поточних зобов'язань зумовлено у 2024 році короткостроковими кредитами у сумі 44,23,8 тис.грн., і їх часткою у 63,41% у поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8

Формування фінансових результатів ТОВ «Терешкіно» у 2022-2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відх.2024/2022рр.	
				Абсол.+/-	Відн.%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 789.70	17 572.00	27 404.40	9 614,70	54,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15 243.10	14 988.60	23 939.90	8 696,80	57,05
Інші операційні доходи	0.00	10.80	0.00	0	0,00
Інші операційні витрати	2 054.80	2 068.70	3 167.80	1 113,00	54,17
Інші доходи	0.00	0.00	0.00	0	0,00
Інші витрати	13.20	0.00	8.90	-4,3	-32,58
Разом доходи	17 789.70	17 582.80	27 404.40	9 614,70	54,05
Разом витрати	17 311.10	17 057.30	27 116.60	9 805,50	56,64
Фінансовий результат до оподаткування	478.60	525.50	287.80	-190,80	-39,87
Податок на прибуток	86.20	94.60	51.80	-34,40	-39,91
Чистий прибуток	392.40	430.90	236.00	-156,40	-39,86

За 2022 -2024 роки обсяг чистого доходу від реалізації збільшився на 9614,7 тис.грн., або на 54,05%, при цьому собівартість реалізації збільшилась на 57,05%, інші операційні доходи були у підприємства лише у 2023 році, у 2022 та 2024 році, в той же час, обсяг інших операційних витрат збільшився на 1113 тис.грн., або на 54,17%. Загалом, обсяг доходів ТОВ «Терешкіно» збільшився з 17789,7 тис.грн. у 2022 році до 27404,4 тис.грн. у 2024 році, тобто на 9614,7 тис.грн., або на 54,05%. Проте негативною тенденцією є збільшення темпу зростання витрат на 56,64%, що і зумовило зменшення обсягу чистого прибутку у аналізованому періоді, з 392,4 тис.грн. у 2022 році до 236 тис.грн. у 2024 році, тобто зниження склало 156,4 тис.грн., або 39,86%. На сьогоднішній день ТОВ «Терешкіно» одна з найбільших в західному регіоні України постачальників хлібобулочних та кондитерських виробів, а також заморожених напівфабрикатів з дріжджового тіста з різними начинками. У 2024 році суттєво зросли обсяги грошових коштів у майні підприємства, та обсяг чистого доходу, від якого підприємство щорічно отримує прибутки.

2.3. Оцінка сучасного стану антикризового управління на підприємстві

Антикризова оцінка підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на аналіз фінансового стану, операційної діяльності та перспектив розвитку компанії в умовах економічної кризи. Мета такої оцінки – виявити слабкі місця, оцінити ризики та розробити ефективну стратегію виживання та подальшого зростання.

Для комплексної антикризової оцінки діяльності ТОВ «Терешкино» проведемо SWOT-аналіз. Цей метод дозволить нам виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози. Результати аналізу будуть представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Терешкино»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Глибоке знання регіональних ринків	Недостатність капіталу
Кваліфікований персонал	Слабка збутова мережа
Вигідні умови співпраці з клієнтами	Неефективний маркетинг
Висока якість продукції	Ручна праця
Швидке виробництво і поставка продукції	
Не великі обсяги підприємства	
Можливості	Загрози
Розширення збутової мережі	Збільшення конкуренції
Впровадження нових продуктів	Зміна споживчих уподобань
Участь у тендерах і проєктах	Зміни в законодавстві
Партнерство з іншими компаніями	Економічна нестабільність

Побудовано автором самостійно

До слабких сторін ТОВ «Терешкино» відносяться:

Фінансові обмеження: недостатність інвестицій та відсутність власної розгалуженої збутової мережі обмежують можливості для зростання та розвитку. Проблеми зі збутом: слабка присутність на ринку через відсутність мережі посередників та низьку активність у залученні клієнтів. Неефективний маркетинг: неузгодженість з клієнтами, слабка маркетингова політика та відсутність аналізу продажів негативно впливають на ефективність збуту.

До сильних сторони ТОВ «Терешкино» відносяться:

Глибоке знання ринку: розуміння особливостей регіональних ринків, включаючи інформацію про недобросовісних контрагентів та наявність контактів зі спеціалізованими підприємствами харчової промисловості. Кваліфікований персонал: наявність досвідчених менеджерів, ефективного управлінського апарату та кваліфікованих робітників. Конкурентні переваги: вигідні умови співпраці з клієнтами, висока якість продукції, швидке виробництво та гнучкість у задоволенні потреб ринку. Масштаби виробництва: невеликі обсяги виробництва дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові продукти.

Аналіз перспектив для ТОВ «Терешкино»:

1. Розвиток та розширення виробництва: інвестиції в виробництво: спрямування інвестицій на модернізацію та розширення виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності, розширення збутових каналів: активне будівництво власної збутової мережі та залучення нових партнерів для охоплення ширшого кола споживачів.

2. Оптимізація збутової мережі: вертикальна інтеграція: створення власних підприємств-посередників для посилення контролю над збутовим процесом та зниження витрат, аналіз ефективності: регулярний моніторинг ефективності роботи кожного збутового каналу та прийняття рішень щодо оптимізації мережі.

3. Спеціалізація збуту для ТОВ «Терешкино»: фокусування на ключових сегментах: концентрація зусиль на найбільш прибуткових сегментах ринку та відмова від нерентабельних напрямків, партнерство зі спеціалізованими компаніями: співпраця з компаніями, що спеціалізуються на певних видах діяльності, для підвищення ефективності збуту.

Аналіз загроз для ТОВ «Терешкино»

1. Збільшення фінансових ризиків: залежність від зовнішніх факторів: ризик затримки платежів від замовників може негативно вплинути на

фінансову стабільність підприємства, зростання заборгованості: прийняття кредитних коштів для фінансування розвитку може призвести до збільшення фінансового навантаження на підприємство.

2. Втрата персоналу: конкуренція на ринку праці: високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри може призвести до відтоку фахівців до конкурентів, підприємництво серед співробітників: можливість того, що досвідчені співробітники вирішать розпочати власний бізнес, відтік персоналу у зв'язку з військовими діями та повномасштабним вторгненням росії.

3. Загрози з боку конкурентів: консолідація ринку: об'єднання кількох конкурентів в одну потужну структуру, що дозволяє їм домінувати на ринку та диктувати умови, створення нових дистрибуційних мереж: активна діяльність конкурентів зі створення власних або спільних збутових мереж, що може звужити можливості для збуту продукції, втрата посередників: перехід існуючих посередників на бік конкурентів, що мають більшу фінансову потужність або більш вигідні умови співпраці, обмежена кількість потенційних партнерів: нестача компаній, готових займатися дистрибуцією промислового обладнання через високу конкуренцію та низьку маржинальність.

Далі проведемо PEST-аналіз – це потужний інструмент стратегічного менеджменту, який дозволяє компаніям оцінити вплив зовнішнього середовища на їхню діяльність. Він допомагає виявити потенційні можливості та загрози, що можуть вплинути на бізнес. Абревіатура PEST розшифровується як:

- ✓ Political – політичні фактори
- ✓ Economic – економічні фактори
- ✓ Social – соціальні фактори
- ✓ Technological – технологічні фактори

PEST аналіз для ТОВ «Терешкино» за 2024 рік

Фактор	Потенційний вплив
Політичний	Посилення ролі держави Зміни в законодавстві Посилення міжнародної підтримки Військові дії Зміцнення співпраці з міжнародними партнерами
Економічний	Зміни в уряді Антикорупційна діяльність Економічна криза Гуманітарна криза Енергетична криза
Соціальний	Розвиток громадянського суспільства Інформаційна війна Зростання національної свідомості Цифрова трансформація Запуск додатку Дія та інших цифрових послуг
Технологічний	Розвиток нових батарей, поява швидкісних зарядних станцій Розвиток енергозберігаючих технологій Поява потужних генераторів та застосування штучного інтелекту

Зміни в законодавстві: було прийнято низку законів, спрямованих на забезпечення оборони країни, підтримку економіки та боротьбу з корупцією: посилення міжнародної підтримки: Україна отримала значну військову та фінансову допомогу від західних партнерів; зміцнення співпраці з міжнародними партнерами: Україна посилила співпрацю з західними країнами у різних сферах.

2. Економічний фактор: антикорупційна діяльність: продовжувалася боротьба з корупцією, хоча й зіткнулася з певними труднощами, зміни в уряді: відбулися кадрові перестановки в уряді, пов'язані з необхідністю адаптації до нових умов; економічна криза: війна спричинила значні економічні втрати, що потребувало розробки ефективних заходів для

відновлення економіки; гуманітарна криза: мільйони українців були змушені покинути свої домівки, що потребувало надання гуманітарної допомоги, енергетична криза: російські обстріли енергетичної інфраструктури призвели до гострих проблем з електропостачанням.

3. Соціальний фактор. розвиток громадянського суспільства: громадянське суспільство продемонструвало високий рівень активності, беручи участь у волонтерській діяльності та контролі за діяльністю влади, інформаційна війна: російська пропаганда активно використовувалася для дезінформації та маніпуляції громадською думкою; зростання національної свідомості: війна сприяла зміцненню національної ідентичності та єдності українського народу; цифрова трансформація: швидкий розвиток цифрових технологій, пов'язаний з необхідністю адаптації до нових умов. Запуск додатку став справжнім проривом у сфері електронного урядування в Україні. Цей інноваційний продукт не лише спростив життя мільйонів українців, але й став потужним інструментом для розвитку цифрової економіки та трансформації державних послуг. Дія не просто набір окремих сервісів, а єдина екосистема, що об'єднує різноманітні державні послуги. Інтуїтивно зрозумілий дизайн та проста навігація дозволяють користувачам легко знайти потрібну інформацію та отримати послуги.

4. Технологічний фактор. Розвиток нових батарей, поява швидкісних зарядних станцій: розвиток літій-іонних, натрієво-іонних та інших типів батарей дозволяє створювати більш енергоємні, довговічні та безпечні джерела живлення для електромобілів, Енергозберігаючі технології; енергоефективне освітлення: широке застосування світлодіодних ламп та систем управління освітленням дозволяє значно знизити споживання електроенергії, особливо це стало актуальним під час відключення світла; покращення теплоізоляції будівель зменшує потребу в опаленні та кондиціонуванні, що є гострим піж час атак на енерго- структуру; системи автоматизації «розумних будинків» дозволяють оптимізувати споживання енергії за рахунок управління освітленням, опаленням, кондиціонуванням та

іншими приладами; нові покоління генераторів відрізняються високою ефективністю, низьким рівнем шуму та викидів шкідливих речовин. Особливо їх актуальним стало використання під час блек аутів; штучний інтелект в енергетиці використовується для оптимізації роботи енергосистем, прогнозування споживання енергії, виявлення аномалій та управління енергоефективністю.

Проведений PEST аналіз для ТОВ «Терешкино» свідчить, що 2023 та 2024 роки є складними для підприємства. Підприємство стикається з новими викликами війни та недостатності власних фінансових ресурсів. ТОВ «Терешкино» необхідно звернути увагу на забезпечення генераторами та безперебійними системами для продовження роботи підприємства. Застосування цифрових рішень та програмних додатків для віддаленої роботи співробітників. А також необхідність забезпечення підприємства альтернативними джерелами живлення підприємства. Окрім цього, необхідно подбати про укриття в зв'язку з постійними атаками росії на Україну.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ТЕРЕШКІНО»

3.1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством

Вихід підприємства з кризового стану можливий лише за умови застосування антикризового управління. При цьому під антикризовим слід розуміти управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробка заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку. З цієї точки зору антикризовим у певній мірі повинно бути будь-яке управління підприємством. Тобто для ефективного функціонування підприємства в загальній системі управління повинна постійно функціонувати система антикризового управління. Лише за цієї умови можливо своєчасно прогнозувати і попереджати розвиток кризи на підприємстві, що дозволить уникнути банкрутства.

Таким чином, головним завданням антикризового управління ТОВ «Тирешкино» має бути розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану.

Складність проблеми стратегії й тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови

діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання. Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найбільш важливими з яких повинні бути:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства;
- своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;
- кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів;
- конкретність змісту для виконавців.

Реалізація зазначених вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення антикризової програми, повинна сприяти подальшому розвитку ТОВ «Терешкино» переважно на інноваційній основі. Цей факт викликаний тим, що підприємство, перебуваючи у кризовому стані поза залежністю від подальшої його динаміки, вичерпало наявні у нього традиційні можливості стабілізації і покращання ситуації, тобто виявилася низка протиріч у здійсненні господарських процесів економічного, соціального, технологічного, організаційного характеру.

Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування ТОВ «Терешкино» доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного положення підприємства і формування підґрунтя його довгострокової стійкості.

Ключовим інструментом антикризового управління є санація. Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення

платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, на 20% – від ефективності оперативного управління і на 10% – від якості виконання поточних завдань. Отже, загальний успіх діяльності ТОВ «Терешкино» забезпечують: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

З метою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризи в національній економіці пропонуються наступні стратегії антикризового управління ТОВ «Терешкино».

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. У той же час при переорієнтації асортименту на запити платоспроможних клієнтів стратегія може виявитися єдиною можливістю пожвавлення діяльності досліджуваного підприємства, припливу інвестиційних ресурсів.

Основними позитивними аспектами діяльності підприємства є злагоджена робота всіх служб товариства, культура обслуговування, а також те, що продукція підприємства користується попитом та відрізняється якістю.

Шляхи вдосконалення діяльності підприємства полягають у залученні висококваліфікованих працівників, поліпшені діяльності товариства за рахунок впорядкування і оптимізації процесів, демонстрації споживачу, що ТОВ «Терешкино» може стабільно пропонувати продукцію високого рівня якості, тобто задовольняти всі його вимоги. І щоб все це було справді вдосконалено і досягнуто потрібно:

- постійно аналізувати свою діяльність в порівнянні з діяльністю конкурентів по задоволенню споживачів;
- завжди впроваджувати нові технології, на базі можливостей сучасного технологічного устаткування;
- купувати продукцію високої якості;
- підвищувати професійний рівень фахівців;
- впроваджувати ефективну систему мотивації активності і якості праці персоналу, обліку та аналізу будь-яких пропозицій працівників та їх реалізовувати.

Комплексне оцінювання оборотності всього капіталу та окремих його елементів дає змогу оцінити капіталовіддачу та привабливість підприємства для інвесторів, можливості щодо нарощування обсягів виробництва без залучення додаткового капіталу, раціональність співвідношення власного і позикового капіталу, обґрунтованість політики надання і отримання комерційних кредитів.

Підкріплення практикою теоретична база дозволяє краще орієнтуватися не лише в економічній ситуації в повсякденному житті, а й швидше знаходити правильні рішення при вирішенні практичних завдань. Проаналізувавши, що саме з теорії найбільше використовується на практиці і яким чином його використовувати дозволяє визначити найперспективніші напрями поглиблення знань і області, де їх недостатньо.

ТОВ «Терешкино» зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Головними цілями їхньої маркетингової діяльності є:

- досягнення максимально можливого високого споживання, що створює умови для максимального зростання виробництва;
- досягнення максимальної споживчої задоволеності;
- надання найширшого вибору гранично можливої різноманітності товарів;

- максимальне підвищення якості життя (якість кількість асортименту доступність і вартість товарів якість фізичного середовища; якість культурного середовища).

Проведене дослідження стану підприємства дало можливість запропонувати ідеї щодо планування, зокрема:

1) посилити діяльність економічних підрозділів (бухгалтерського обліку, економічного та фінансового) у розробці єдиної системи розробки планів на основі аналізу фактичного стану, вдосконалення інформаційного забезпечення, розробки оперативних завдань, контролю виконання.

Основним критерієм оцінки фінансово-економічного планування є підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства. З цією метою пропонується відслідковувати динаміку розвитку, платоспроможності і фінансової стійкості бізнесу. Це дозволить посилити прямий і зворотний зв'язки в системі планування.

2) посилити активність маркетингових досліджень для забезпечення розширення ринків збуту. Одночасно поліпшити умови продаж продукції - застосувати товарний кредит до основних споживачів продукції.

Перспективним напрямком для ТОВ «Терешкино», на наш погляд, є використання мережі інтернет ведення сторінки в соціальних мережа, запровадження чат ботів, Інстаграм на яких доцільно розміщувати відеороліки продукції, детальний огляд розпаковки продукції та відгуки клієнтів При цьому необхідно використовувати інші рекламні проекти, які показали свою результативність. Інтернет-реклама має багато переваг, що робить її ефективним інструментом для просування товарів і послуг. Ось ключові з них:

1. *Висока точність таргетингу.* Інтернет-реклама дозволяє налаштовувати таргетинг на конкретну аудиторію за різними параметрами: вік, стать, інтереси, геолокація, поведінка тощо. Це значно підвищує ймовірність залучення потенційних клієнтів.

2. *Широке охоплення аудиторії.* Інтернет дає змогу охопити мільйони користувачів по всьому світу. Соціальні мережі, пошукові системи, відеохостинги та інші онлайн-платформи збирають величезну аудиторію, що дозволяє рекламодавцям виходити на нові ринки.

3. *Доступність і гнучкість бюджету.* Інтернет-реклама підходить для компаній з різними бюджетами. Рекламодавці можуть запускати кампанії навіть з невеликими коштами та поступово збільшувати бюджет залежно від ефективності.

4. *Швидкість та оперативність.* Онлайн-рекламу можна запускати майже миттєво, без очікування довгих підготовчих процесів, як у традиційній рекламі. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті або конкурентному середовищі.

5. *Простий аналіз і вимірюваність результатів.* Інтернет-реклама надає доступ до детальних аналітичних даних: кількість переглядів, кліків, конверсій, час на сайті та інше. Це дозволяє точно вимірювати ефективність реклами та вносити зміни в реальному часі.

6. *Ретаргетинг.* Інтернет-реклама дозволяє повторно звертатися до користувачів, які вже взаємодіяли з сайтом чи продуктом, але ще не зробили покупки. Це підвищує шанси на конверсію та дає змогу «наздогнати» потенційного клієнта.

7. *Персоналізація.* Завдяки зібраним даним, інтернет-реклама може бути персоналізованою. Це означає, що реклама підлаштовується під інтереси конкретної людини, що робить її більш привабливою та дієвою.

8. *Взаємодія з аудиторією.* Багато інструментів інтернет-реклами дозволяють безпосередньо взаємодіяти з користувачами, наприклад, через коментарі, чат-боти, реакції та відгуки. Це дає змогу підвищити рівень довіри до бренду і зміцнити відносини з клієнтами. Інтернет-реклама є ефективним засобом для залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів завдяки її гнучкості, аналітиці та можливостям персоналізації.

3.2. Формування антикризової преспективної програми розвитку підприємства в умовах кризи

Головною метою антикризового управління ТОВ «Терешкино» на найближчу перспективу має стати створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку. Внутрішня сталість підприємства характеризується потенціалом щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства.

Досягнення внутрішньої сталості для ТОВ «Терешкино» є основною передумовою виживання шляхом адаптації продукції підприємства до вимог ринку та виготовлення продукції із принципово новими функціональними характеристиками та якостями. Основними ознаками інноваційної стратегії ТОВ «Терешкино» як організаційної складової антикризового управління має стати розробка та розвиток нових видів продукції та удосконалення їх споживчих властивостей.

На основі результатів досліджень, встановлено, що під антикризовим управлінням варто розуміти таке управління, яке здатне попереджувати кризові ситуації в виробничо-господарській діяльності підприємства, утримувати його функціонування в період кризових явищ й виводити з кризового стану з мінімальними втратами і найменш негативними наслідками та забезпечувати нормальне функціонування підприємства після виходу з даних загроз. Антикризова програма стратегії досліджуваного підприємства є стратегією попередження, тобто стратегією спрямованою на недопущення настання кризового стану. Безперервно-послідовна антикризова стратегія передбачає, що часу для перебудови підприємства немає, отже, всі перетворення та антикризові заходи повинні здійснюватися безперервно в поточному режимі. На основі інтегрованого підходу процес антикризового управління ТОВ «Терешкино» має включати такий механізм (рис. 3.3).

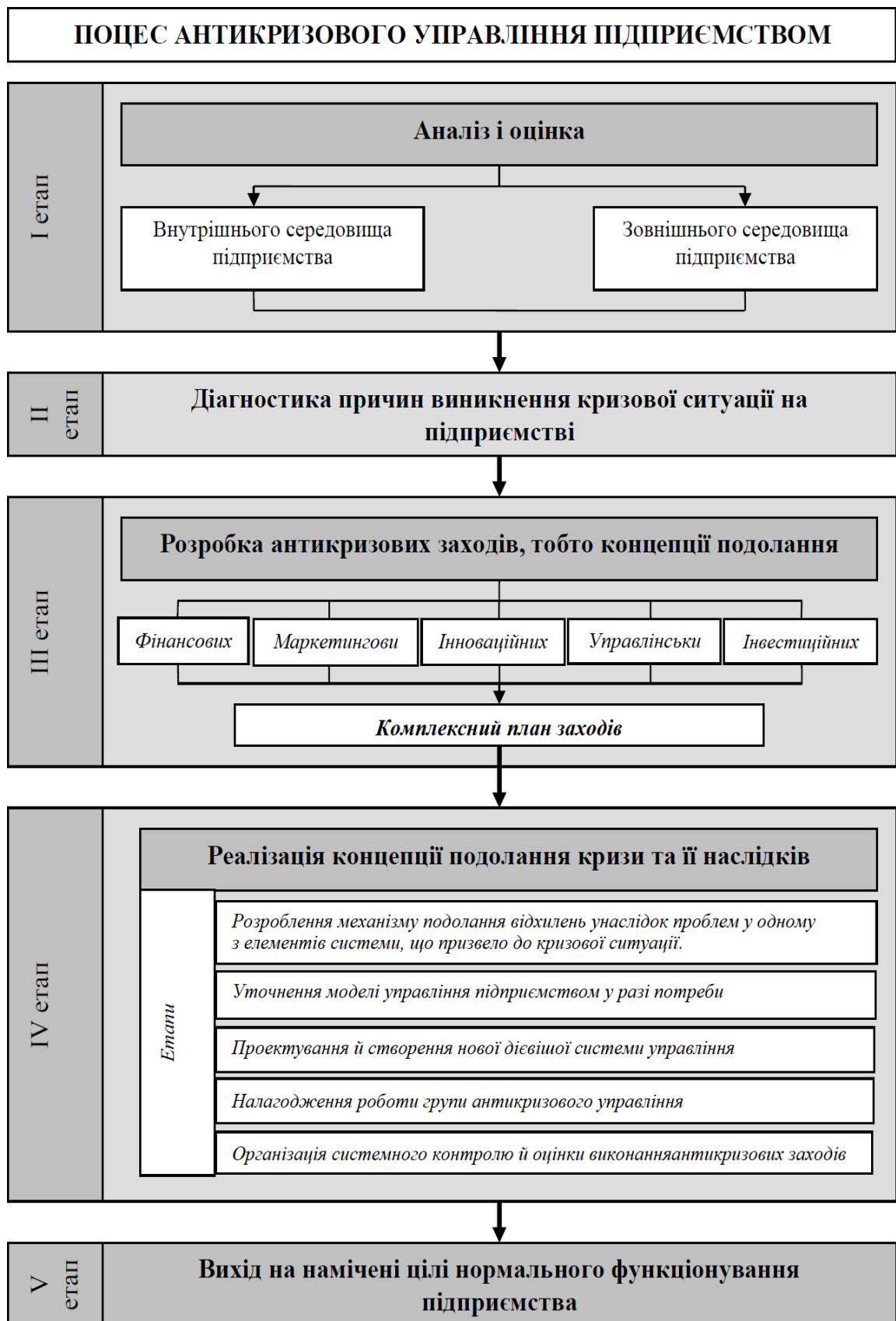


Рис. 3.1. Організаційний механізм антикризового управління

Найважливіший етап управління кризовими ситуаціями з метою їх подолання є постійний діагностування впливу середовищ

підприємства з метою попередження чи раннього виявлення загрози кризи, а також попередня діагностика чинників виникнення кризової ситуації на підприємстві.

При аналізуванні середовища підприємства необхідно включати аналіз забезпеченості фінансами й матеріальними ресурсами, організації виробництва та збуту продукції, етапів життєвого циклу розвитку продукту, організаційної структури, кадрового потенціалу та можливостей кар'єрного зростання особового складу підприємства та ін. (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складові аналізу й оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «Терешкино»

Наступним етапом антикризового управління з метою подолання кризових явищ є діагностика виникнення кризових явищ на підприємстві. Діагностика не є чимось новим у розвитку економіки вітчизняних підприємств. Від визначення й оцінювання стану функціонування суб'єктів економічного процесу залежить розроблення комплексу профілактичних заходів, рекомендацій і процедур, спрямованих на поліпшення цього стану,

або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій у невизначеному ринковому середовищі.

Для досліджуваного підприємства важливим є безпосередньо процес реалізації концепції подолання кризи та її наслідків, що передбачає: розроблення механізму подолання відхилень унаслідок виходу з ладу одного з елементів системи, що призвело до кризової ситуації; уточнення моделі управління в разі необхідності; створення інноваційної системи управління; налагодження роботи групи антикризового управління; організація систематичного контролю й оцінювання антикризових заходів.

Щоб усі названі етапи антикризового управління підприємством були впроваджені в дію і при цьому були отримані успішні результати в стислі терміни і з мінімальними ресурсами, насамперед необхідно застосувати такі орієнтири розвитку (рис. 3.3).

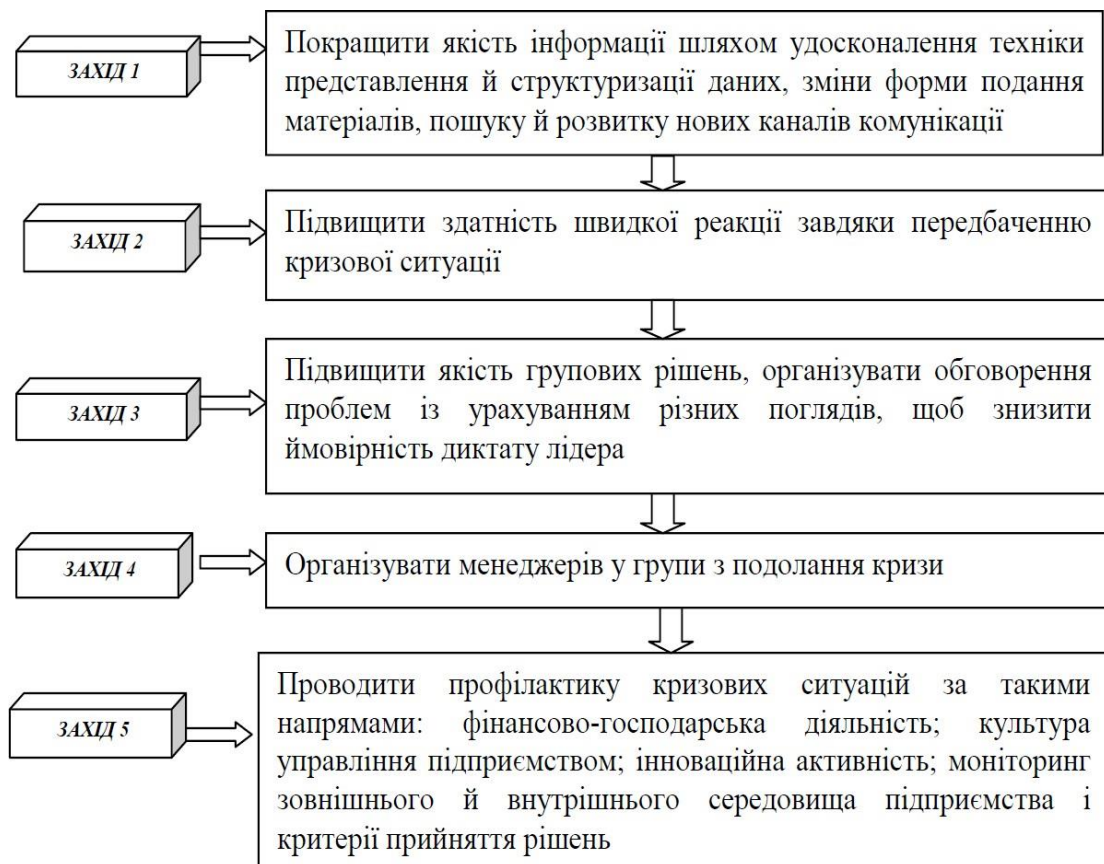


Рис. 3.3. Комплекс заходів щодо протидії ризикам на ТОВ «Терешкино»

Отже, для протидії труднощам кризового періоду, підприємство має володіти запасом необхідних виробничих технологій та набором сучасних інформаційних технологій із метою вчасної обробки й передачі інформації, покращувати якість комунікацій для подолання невизначеності. Необхідно застосовувати нові технології (від виробничих до технологій стратегічного розвитку), що дають змогу підвищити продуктивність праці. Керівництво підприємства має зосереджувати зусиль на рівень підготовки кадрів, прищеплювати працівникам навички системної роботи та враховувати їх думку в прийнятті рішень. Для кожного стратегічного напрямку потрібно деталізувати конкретні заходи, відповідальних, строки, ресурси.

Таблиця 3.1.

**Реалізації ключових заходів програми (за кварталами або місяцями) на
ТОВ «Терешкино»**

Напрямок	Захід	Відповідальний	Строк (початок — кінець)	Очікуваний результат
Фінансова стратегія	Провести аудит витрат, виділити «жирні» статті	фінансовий директор	місяць 1	економія X % витрат
	Переговори з постачальниками про відстрочки чи знижки	відділ закупівель	місяці 2–3	зменшення витрат на матеріали
Виробнича	Оновлення ключового обладнання	виробничий директор	середньостроково	підвищення продуктивності Y %
Маркетингова	Аналіз нових каналів збуту, запуск онлайн-продажів	маркетингова служба	місяці 3-6	приріст продажів Z %
Інноваційна	Впровадження ERP/CRM системи	ІТ-відділ	місяці 4-8	поліпшення управління даними, зменшення часу реакції
Кадрова	Навчальні семінари, мотиваційні бонуси	HR-служба	постійно	підвищення ефективності праці персоналу

Підприємство ТОВ «Терешкино» має значний потенціал для подолання кризових явищ, якщо комплексно підходити до діагностики і реалізації антикризових заходів.

Найважливішими є фінансова дисципліна, оптимізація витрат, диверсифікація ринків збуту, впровадження технологічних інновацій.

Необхідно сформувати сильну антикризову команду, здатну швидко приймати рішення; також важливі прозорість управлінських процесів та залучення персоналу.

Рекомендую періодично оновлювати програму з урахуванням змін зовнішнього середовища (законодавство, ринок, технології), використовувати сценарне планування.

Крім того, доцільно розглянути можливості партнерств, кооперації з іншими підприємствами, щоб знизити ризики і отримати синергетичний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі проведених досліджень даної кваліфікаційної роботи бакалавра обґрунтовано та сформовано практичний базис антикризового управління підприємства. До найбільш важливих результатів даної роботи можна відзначити наступні аспекти.

Розглянуто економічну сутність та функції антикризового управління та виявлено, що антикризове управління це – передбачення можливих кризових ситуацій, які можуть вплинути на діяльність підприємства, аналіз їхніх симптомів та вжиття необхідних заходів для мінімізації негативних наслідків криз на ефективність господарювання підприємства. Менеджери підприємства повинні розробити декілька сценаріїв розвитку підприємства та виходу його з кризового становища.

Узагальнено методики діагностики та оцінки антикризового управління діяльності підприємства. Можна зазначити, що існують чотири основних інструменти – SWOT-аналіз, PEST-аналізу, метод сценаріїв, бенчмаркінг. Дані методи оцінки дозволяють оцінити сучасний стан підприємства, виявити його загрози та запропонувати шляхи подальшого розвитку для підприємства як вихід з кризового стану. Для більш точної діагностики банкрутства підприємства ще використовують модель Альтмана, яка дозволяє з точністю 86 % розрахувати ймовірність банкрутства підприємства. Існують ще і інші методики розрахунку ймовірності банкрутства, але на наш погляд ця є найбільш прийнятна.

Отже, ТОВ «Терешкіно» є приватним виробничим підприємством, що виробляє хлібобулочні та кондитерські вироби та одною з найбільших в західному регіоні України постачальників хлібобулочних та кондитерських виробів, а також заморожених напівфабрикатів з дріжджового тіста.

До слабких сторін процесу виробництва на ТОВ «Терешкіно» можна віднести те, що виробництво на підприємстві - процес є більшою мірою ручною працею, що не виключає помилок спеціалістів. До найсерйозніших недоліків відноситься те, що на підприємстві не формуються прогнозний

баланс і звіт про рух грошових коштів, що не дозволяє визначити можливості розвитку підприємства, а також неефективний маркетинг: неузгодженість з клієнтами, слабка маркетингова політика та відсутність аналізу продажів негативно впливають на ефективність збуту.

Таким чином, підприємство ТОВ «Терешкино» має значний потенціал для подолання кризових явищ, якщо комплексно підходити до діагностики і реалізації антикризових заходів. Найважливішими є фінансова дисципліна, оптимізація витрат, диверсифікація ринків збуту, впровадження технологічних інновацій. Необхідно сформувати сильну антикризову команду, здатну швидко приймати рішення; також важливі прозорість управлінських процесів та залучення персоналу.

Рекомендую періодично оновлювати програму з урахуванням змін зовнішнього середовища (законодавство, ринок, технології), використовувати сценарне планування. Крім того, доцільно розглянути можливості партнерств, кооперації з іншими підприємствами, щоб знизити ризики і отримати синергетичний ефект для протидії труднощам кризового періоду, підприємство має володіти запасом необхідних виробничих технологій та набором сучасних інформаційних технологій із метою вчасної обробки й передачі інформації, покращувати якість комунікацій для подолання невизначеності. Необхідно застосовувати нові технології (від виробничих до технологій стратегічного розвитку), що дають змогу підвищити продуктивність праці. Керівництво підприємства має зосереджувати зусилля на рівень підготовки кадрів, прищеплювати працівникам навички системної роботи та враховувати їх думку в прийнятті рішень. Для кожного стратегічного напрямку потрібно деталізувати конкретні заходи, відповідальних, строки, ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42.
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
3. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально- економічних відносин* : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦРПол, 2023. С. 460–465.
4. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Volume 21(1). P. 272–281.
5. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Volume 11(3). no e816.
6. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Volume 3(4). P. 44–51.
7. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper No. 4940653. URL: <https://ssrn.com/abstract=4940653>.
8. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 115–123.
9. Alshebami A. S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises.

Sustainability. 2025. Volume 17(9). No 3759.

10. Гарщаль М. С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика* (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). Луцьк : ВІП ЛНТУ. С. 103–104.
11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання. Київ : Видав-ничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
12. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Випуск 182. С. 38–43.
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
14. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навч. посіб.. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448с.
15. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2011. № 4 (20). С. 49-53.
16. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»*, 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.
17. Полторак А. С. Антикризова стратегія та її місце в системі антикризового управління промисловим підприємством. *Економіка і управління*. 2017. № 3.
18. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка і регіон*. 2014. № 6 (49). С. 47-53.
19. ТОВ «ТерешкінО» URL: <http://tereshkino.com.ua/>
20. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010.

Випуск № 1 (3). С. 50–55.

21. Гарматюк О. Управління змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2004. № 2. С. 28–34.

22. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 288 с.

23. Кирич Н. Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Сталий розвиток економіки. 2010. № 3. С. 57–62.

24. Кирич Н. Б. Антикризівий менеджмент. Підручник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2012. 159 с.

25. Кудлаєнко С. В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 83–86.

26. Літвін Н. М. Поняття антикризового управління підприємствами (міжнародний досвід). Вісник Київського університету. Міжнародні відносини. Вип. 27. К.: Київський університет. 2003. С. 232–234.

27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2011. 580 с.

28. Долга Г.В. О.А. Хитрова. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 141–145.

29. Овсак О. П. Антикризове управління підприємством: курс лекцій. М-во освіти і науки України. Нац. авіац. ун-т. К., 2007. 90 с.

30. Прокопенко О.В. Дослідження впливу надзвичайних ситуацій: мотиваційний підхід: Монографія. Суми: Університетська книга. 2018. 392 с.

31. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.–Special Issue XXXIX. P. 13–17.