

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ
ВИРОБНИЦТВОМ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконала: студент групи Мо-62

спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Яськів Любомир Романович

(Прізвище та ініціали)

Керівник: Бінерт О.В.

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В.Храпливого
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студента

Яськів Любомир Романович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Керівник роботи: Бінерт Олеся Василівна _____ к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “ _____ ” _____ .2023р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 17.01.24р. _____

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи:

Планові та звітні дані Львівської області, а також чинні на підприємствах виробничі інструкції, положення, нормативи, та зібрані дані в процесі проведення опитування респондентів. _____

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення

1.2. Сутність та завдання антикризового управління

1.3. Методичні підходи застосування засобів в антикризовому управлінні підприємством

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна економічна характеристика Львівської області

2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами

2.3. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління антикризовою стратегією для забезпечення стабільності виробництва

РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Функціональний зміст та особливості механізму антикризового управління у підприємстві

3.2. Конкурентні переваги підприємства у системі антикризового управління

3.3. Вибір стратегії розвитку підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, схеми.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану.	6.03.23	виконано
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23	виконано
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.	22.11.23	виконано
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи.	19.12.23	виконано
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.	18.01.24	виконано

Студент Яськів Л.Р.

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Бінерт О.В.

(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 353:005.334

Кваліфікаційна робота: 81 сторінка текстової частини, 9 таблиць, 25 рисунків, 51 літературне джерело. «Організація антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області»

Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто теоретичні засади антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах.

В другому розділі подається організаційно-економічна характеристика досліджуваної області, аналізується стан антикризового управління сільськогосподарських підприємств та проводиться його аналіз в агропідприємствах Львівської області.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції для впровадження у процес формування сучасного антикризового управління в агропідприємствах.

На основі проведених досліджень обґрунтовано комплексну систему заходів та напрямків антикризового управління у досліджуваних підприємствах.

Ключові слова: управління, криза, антикризове управління, ризики, механізм, управлінські заходи, управлінські рішення, прибуток, основні шляхи, теоретичні засади, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу, фінансові чинники.

АНОТАЦІЯ

Яськів Л.Р. «Організація антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області»

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації антикризового управління аграрним виробництвом та ефективності управління ним, описано зміст і значення антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах та чинники що на нього впливають. Систематизовано погляди вчених на поняття антикризового управління, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів антикризового управління.

На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи удосконалення антикризового управління у та його вплив на ефективність роботи підприємств.

Ключові слова: управління, криза, антикризове управління, ризики, механізм, управлінські заходи, управлінські рішення, прибуток, основні шляхи, теоретичні засади, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу, фінансові чинники.

ANNOTATION

Yaskiv L.R. "Organization of anti-crisis management of agricultural production of Lviv region"

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the organization of anti-crisis management of agricultural production and the effectiveness of its management, describes the content and significance of anti-crisis management in agricultural enterprises and the factors affecting it. The views of scientists on the concept of anti-crisis management are systematized, the essence, characteristic features, differences, advantages and disadvantages of various types of anti-crisis management are clarified.

On the basis of the conducted research, the ways of improving anti-crisis management and its impact on the efficiency of enterprises are substantiated.

Key words: management, crisis, anti-crisis management, risks, mechanism, management measures, management decisions, profit, main ways, theoretical foundations, external factors of influence, internal factors of influence, financial factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення	10
1.2 Сутність та завдання антикризового управління	18
1.3. Методичні підходи застосування засобів в антикризовому управлінні підприємством	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	32
2.1. Загальна економічна характеристика Львівської області	32
2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами	34
2.3. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління антикризовою стратегією для забезпечення стабільності виробництва	45
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	49
3.1. Функціональний зміст та особливості механізму антикризового управління у підприємстві	49
3.2. Конкурентні переваги підприємства у системі антикризового управління	64
3.3. Вибір стратегії розвитку підприємства	68
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі. В нестабільних ринкових умовах економіки на ефективність діяльності підприємства, його платоспроможність, рентабельність і ліквідність активів істотно впливають низька купівельна спроможність споживачів, коливання валютних курсів, а також негативні ендогенні фактори, такі як рівень менеджменту чи підготовки персоналу, недоліки у виробничій сфері та маркетингу, відсутність інноваційної політики.

Фінансово-економічні процеси в Україні мають певні особливості, які потребують пошуку нових, більш ефективних національних інструментів подолання кризи, які відповідатимуть пріоритетам національної економіки та її структурі та сприятимуть виведенню країни на шлях розвитку економіки та розвитку.

Виникнення та розвиток системної кризи, що зазначає основні елементи підприємницької діяльності, призводить до неможливості самостійного відновлення самоокупності та загрози банкрутства через збільшення заборгованості.

Основною проблемою підприємств є нестабільність виробництва, вплив змін у макросередовищі, оскільки вони працюють в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища: пандемія, війна, відтік кадрів, відсутність фінансування, брак коштів для виконання завдань та інші повсякденні виклики – все це кризові явища, які більшою чи меншою мірою впливають на діяльність підприємства.

Ці проблеми потребують методичної розробки, впровадження та застосування відповідних заходів антикризового регулювання для їх вирішення.

Єдиним шансом для країни вийти на шлях сталого розвитку є рішучі фундаментальні реформи, спрямовані на модернізацію економіки країни та

відновлення її зростання, побудова сучасної, стабільної, відкритої та глобально конкурентоспроможної фінансово-економічної системи, створення професійної та ефективної системи державного управління, спрямованої на покращення добробуту громадян України.

Різноманітні аспекти та особливості антикризового управління сьогодні є предметом пильних досліджень у працях науковців, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств, що впливає з необхідності дослідження ефективності його впровадження щодо підприємств у кризовому стані. Зокрема, праці таких українських вчених, як О.О. Терещенко, М.І. Титов, А.Г. Семенов, Ю.С. Шембель, а також зарубіжні економісти М. Гелінг, Б. Беккенферде та інші.

Проте слід зазначити, що в науковій літературі спостерігається недосконалість методичного забезпечення впровадження антикризових заходів на вітчизняних підприємствах. Подальших досліджень потребують також як систематизація підходів до сутності антикризового управління, так і реалізація антикризового управління.

Суб'єктом антикризового управління є певна група осіб, яка виконує такі завдання: інтенсивне використання всіх можливих засобів управління; своєчасне виявлення слабких ознак кризи та відповідне оперативне реагування; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими втратами.

Предметом дослідження антикризового управління є діяльність підприємства щодо вивчення можливих і реальних причин кризи, факторів, що її викликають, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови діяльності підприємства. Предметом антикризового управління є кризові явища в розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше запобігання.

Мета роботи та завдання. Головною метою антикризового управління є створення умов для сталого функціонування підприємств на ринку у відповідь на всі економічні, політичні та соціальні зміни в країні, уникнення фінансових

проблем і подолання загрози банкрутства з найменшими збитками, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування розвитку ситуації, впровадження інноваційних змін у діяльність.

Метою роботи є обґрунтування специфіки діагностики кризового стану підприємства та формування процедури антикризового управління.

Новизна дослідження полягає в розробці та описі основних підходів до побудови економіко-математичних моделей антикризового управління підприємством; вибір основних економіко-математичних методів і моделей для багатокритеріальної оптимізації та прийняття рішень у сфері антикризового управління підприємством. Також у роботі запропоновано механізм зміцнення та створення конкурентних переваг у системі антикризового управління підприємством, подано основну стратегію розвитку, запропоновано комплексну систему заходів антикризового управління та напрями її реалізації.

Інформаційною базою дослідження є: публікації та методичні матеріали, наукові праці вчених, первинні дані про результати досліджуваної роботи, матеріали власних досліджень та власні розрахунки автора.

Методи дослідження, які використані в роботі. Методологічною основою дослідження були загальнонаукові та спеціальні методи: дедукція та експертні оцінки, аналіз, синтез, а також техніко-економічний аналіз, системний підхід та використання статистичних методів дослідження тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення

Кожне підприємство, що здійснює комерційну діяльність, взаємодіє з іншими підприємствами, банками, податковими службами, постачальниками, споживачами тощо, має власний потенціал розвитку, має свої цикли розвитку, які не завжди збігаються з циклами розвитку економіки в цілому.

Закономірний розвиток підприємства характеризується змінами його функціонування, технології, асортименту продукції, кадрового складу тощо.

Зміни бувають як негативні, так і позитивні. Негативні зміни відображають входження підприємства в кризу, дестабілізують діяльність підприємства, що виражається в протистоянні інтересам функціонування та розвитку, недосконалому менеджменті та моральному старінні технологій. Позитивні зміни характеризуються появою нової якості, що підвищує стабільність і гармонійність функціонування підприємства, що виражається в підвищенні ефективності праці, зміні її характеру, появі нових технологій і посиленні мотивації до діяльності.

Криза пояснюється як поглиблення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі.

Фактори, що викликають кризи на підприємстві, можуть бути різними. Фактори - це події або встановлені тенденції, які вказують на настання кризи. Факторами кризи є зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, зношеність технічних засобів і висока кредитна заборгованість.

Тому необхідно помічати симптоми та визначати причини криз, щоб вчасно скористатися програмами антикризового управління.

Симптоми кризи - це перший, зовнішній вияв кризових явищ, який не завжди характеризує справжні причини кризи, але на підставі якого можна встановити певні причини. Симптомами кризи на підприємстві можуть бути наростання фінансових проблем і бізнес-конфліктів, тобто поява перших ознак негативних тенденцій та їх збереження.

Причини - це явища або події, які призводять до симптомів і факторів кризи. За конкретними причинами виникнення кризи можна поділити на: суб'єктивні, що відображають помилки та добровільність управління; об'єктивні, пов'язані з потребами циклічної модернізації та реструктуризації; природні, що характеризують зміни навколишнього середовища.

З точки зору підприємства як суб'єкта господарської діяльності, причини криз можна поділити на: недоліки в організації виробництва, внутрішні, пов'язані з недосконалістю управління маркетинговою стратегією, внутрішніми конфліктами, інноваційної та інвестиційної політики підприємства; зовнішні, пов'язані з тенденціями та стратегією економічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, розвитком світової економіки. У розумінні кризи підприємств велике значення мають не тільки причини, але й наслідки кризових явищ. Причинами кризи можуть бути фінансово-економічні прорахунки, загальний стан економіки, низька кваліфікація кадрів і недоліки в системі планування. Визначимо наслідок кризи підприємства кінцевий результат впливу кризи на стан підприємства.

Наслідки кризи можуть призвести до кардинальних змін або можуть бути пом'якшені чи повністю нейтралізовані шляхом антикризового управління. Добре представлена класифікація можливих наслідків кризи (див. рис. 1.1). Гострі наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, яке може як пом'якшити кризу, так і посилити її. Можливості управління в цій сфері залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.



Рис. 1.1- Можливі наслідки кризи для підприємства

Наслідки можуть бути позитивними і негативними. Кризи можуть мати також характер ланцюгової реакції, тобто можливого переходу до нової, більш глибокої та тривалої кризи.

Дослідження показали, що самі кризи відрізняються не тільки за причинами та наслідками, а й за суттю. Запропоновано класифікацію криз залежно від засобів і методів управління ними (див. табл. 1.1).

За масштабами кризи можна виділити часткові та системні кризи. Часткові кризи стосуються окремих частин підприємства і можуть бути легко розбиті на окремі проблеми або групи проблем. Системні кризи охоплюють усе підприємство як соціально-економічну систему і характеризуються великим обсягом і масштабом проблем. Особливістю криз є те, що вони можуть переходити з часткових у системні, поширюючись на всю систему підприємства в цілому. Це пов'язано з тим, що всі елементи системи взаємодіють один з одним.

Таблиця 1.1 Класифікація криз у підприємстві

Види криз		
I	Глибокі	Легкі
II	Некеровані	Керовані
III	Системні	Часткові
IV	Тривалі	Короткочасні
V	Приховані	Явні
VI	Внутрішні: - економічні - психологічні - організаційні - технологічні	Зовнішні: - оточуюче середовище - політичні

За рівнем впливу можна виділити керовані та некеровані кризи. Переважання неконтрольованих процесів може призвести до банкрутства підприємства. Неконтрольовані кризи - це процеси, спрямованість і характер яких неможливо змінити в результаті управлінського впливу. Перебіг неконтрольованих криз відбувається за своїми законами і призводить до незворотних наслідків.

Керований процес подолання або запобігання кризі, що відповідає цілям підприємства і відповідає об'єктивним напрямкам його розвитку, характеризує процес антикризового управління підприємством. Керовані кризи - це процеси, які піддаються змінам і мають певний вплив.

За ступенем ураження розрізняють легкі та глибокі кризи. Перебіг глибоких криз складний і нерівномірний, що посилює проблеми і протиріччя, а часто призводить до руйнування структур соціально-економічної системи підприємства. Легкі кризи передбачувані, і ними легко керувати.

За характером перебігу можна виділити явні та приховані кризи. Перебіг прихованих кризових процесів відбувається відносно непомітно, тому їх наслідки особливо небезпечні.

Залежно від проблеми виділяють зовнішню і внутрішню кризи. Внутрішні

кризи визначаються організаційною структурою, психологічним кліматом трудового колективу підприємства, економічними і технологічними проблемами підприємства. Зовнішні кризи визначаються умовами життя їх практично неможливо контролювати, але їх необхідно передбачити і враховувати.

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в стані економіки підприємства. Це кризи фінансової системи та фінансової спроможності підприємства, виробництва та реалізації товарів, відносин суб'єктів господарювання, втрата конкурентних переваг тощо.

Технологічні кризи виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах явного попиту на нові технології. До таких криз належать криза відмови від нових технологічних рішень; криза технологічної несумісності продукції, ширше - криза науково-технічного прогресу.

Психологічні кризи в сучасних умовах соціально-економічного розвитку проявляються у вигляді стресу, незадоволеності роботою, соціальним статусом і мають постійну тенденцію до зростання. Цей тип кризи добре піддається запобіганню та попередженню.

В умовах планової системи господарювання стабільність економічної та виробничої систем досягалася завдяки зовнішнім факторам, тобто всі дестабілізуючі процеси керувалися ззовні за допомогою додаткового економічного забезпечення, корекції планів, адміністративної реорганізації виробництва і т. д.

Специфіка кризи полягає в тому, що навіть якщо це локальна криза або мікрокриза, вона як ланцюгова реакція може поширитися на всю систему або на всі напрямки розвитку, оскільки відбувається органічна взаємодія всіх елементів системи та проблеми окремо. Однак це відбувається тоді, коли немає антикризового управління, немає засобів локалізувати кризу та пом'якшити її гостроту або, навпаки, коли є збалансована мотивація розвитку кризи і вона

МОЖЛИВА.

Таблиця 1.2 Класифікація економічних криз на підприємстві

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	Криза росту	Значний брак ресурсів для забезпечення розвитку
	Стагнація	Основною причиною є відсутність перспектив розвитку підприємства
	Занепад	Малоперспективність роботи підприємства
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Економічна	Відображає значні протиріччя в економічному стані підприємства
	Соціальна	Виникає при зіткненні зацікавлень різних соціальних груп або утворень на підприємстві
	Організаційна	Проявляється як криза регламентації діяльності окремих підрозділів, чи відокремлення адміністративних одиниць
	Психологічна	Криза в психологічному стані окремих людей чи груп
Масштаб прояву	Технологічна	Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах вираженої потреби в нових технологіях
	Загальна	Охоплює частину соціально-економічної системи
Фактор виникнення кризи	Локальна	Охоплює соціально-економічну систему
	Внутрішня	Чинники що були причиною кризи незалежні від підприємства
Характер виникнення	Зовнішня	Чинники, що спричинили кризу, залежать від підприємства
	Закономірна	Може бути циклічною та нециклічною. Викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням чинників.
	Випадкова	В основному буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ

Будь-яке підприємство є системою, тому що воно складається з взаємопов'язаних елементів і складає єдине ціле. Система підприємства в процесі своєї життєдіяльності може перебувати як у стійкому, так і в нестабільному стані.

Концепція сталого розвитку не є чіткою. Під стабільним станом ми розуміємо стан, в якому жоден структурний елемент не перебуває в

перехідному періоді, тобто всі структурні елементи функціонують стабільно.

Проведене дослідження показало, що зміни в перехідних періодах пов'язані з: зміни, що відображаються на складі елементів і структурі системи; зміни у функціонуванні системи, що не змінюють структуру системи та її елементарний склад; зміни, що мають істотний вплив на загальну організацію системи: поведінку, елементарний склад, структуру системи.

У сучасній літературі існує багато підходів до систематизації циклів розвитку соціально-економічних систем. На нашу думку, найбільш ефективним є шестиступінчатий цикл розробки [11]. Кожному етапу відповідають специфічні особливості стану соціально-економічної системи. Ці ознаки визначають характер бізнесу та тип організації підприємства (див. рис. 1.2).

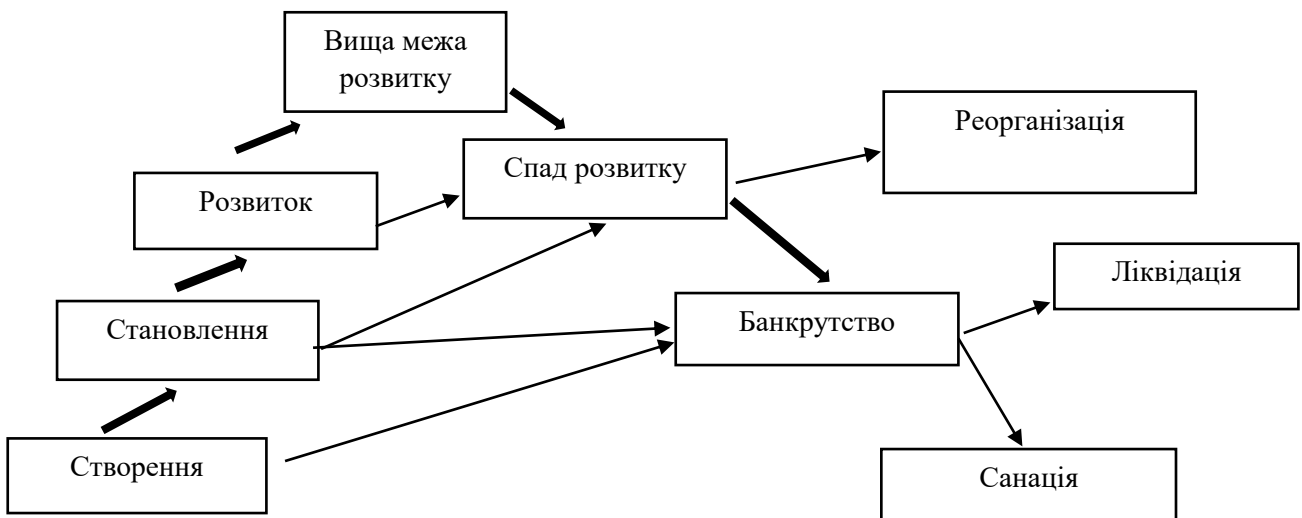


Рис. 1.2 - Життєвий шестиступінчатий цикл розвитку підприємства

Кожен блок на схемі відповідає певному етапу розвитку соціально-економічної системи підприємства. Кожен із конкретних етапів життєвого циклу підприємства, а також наслідки перехідних періодів мають свої якісні характеристики – ефективності управління, тобто системою антикризового управління.

На першому етапі підприємство народжується в ринковому економічному середовищі і формується його початкова структура. Це етап прихованого розвитку майбутньої цілісності. Другий етап відповідає заснуванню підприємства і характеризує підприємство, яке постійно росте і розвивається. Розвиток кризи другого етапу пов'язаний насамперед із зовнішніми причинами: кон'юктурою ринку, зовнішніми циклами економічного розвитку, політичними причинами. Третій етап відповідає заснуванню підприємства. На цьому етапі підприємство досягає зрілого, стабільного стану на ринку.

Проблеми четвертої стадії полягають у тому, що, зберігаючи величезний оборот, підприємство поступово втрачає здатність отримувати адекватні прибутки, щоб потім почати приносити збитки. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно ліквідувати збиткові виробництва, знижувати витрати на діючих виробництвах та визначати пріоритетні напрями дій.

П'ятий етап життєвого циклу - період занепаду. При цьому спрощується структура підприємства і втрачаються конкурентні переваги. Щоб запобігти подальшому розвалу підприємства, необхідно провести його реструктуризацію та реорганізацію, що дасть змогу підприємству вийти на новий цикл своєї життєдіяльності та розвиватися відповідно до сучасних, характерних тенденцій.

Зв'язки між блоками характеризують розвиток підприємства, що може покращити стан і ефективність підприємства, а також може призвести до кризи. Тому для антикризового управління важливо визначити характер змін керованих і некерованих процесів, відокремивши зміни розвитку кризи від змін нормального функціонування підприємства.

Організаційні зміни є найбільш ризикованим кризовим процесом на підприємстві і можуть мати як прогресивні наслідки процвітання, так і катастрофічні наслідки його руйнування. Очевидно, що такі зміни по-різному впливають на функціонування системи підприємства та можуть призвести до різних наслідків. Так, зміна поведінки може не призвести до загибелі

підприємства, але може привести до початку структурних змін.

Саме сукупність усіх цих властивостей, виражених у показниках діяльності підприємства, характеризує якісну визначеність конкретного етапу його розвитку.

1.2. Сутність та завдання антикризового управління

Суть антикризового управління підприємством полягає в тому, щоб забезпечити такі умови функціонування підприємства, коли виробничі, маркетингові, фінансові, кадрові та інші труднощі не є постійними і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів.

Деякі автори, які обговорюють у своїх працях питання антикризового управління, вважають, що оздоровчі заходи слід впроваджувати лише тоді, коли фінансові наслідки діяльності підприємства вже є трагічними. Однак у цьому випадку вивести підприємство з кризи набагато складніше, ніж запобігти невдалим і помилковим крокам. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства кризові явища необхідно своєчасно розпізнавати та прогнозувати.

Дуже важливою є побудова системи управління, спрямованої на попередження кризових ситуацій та усунення проблем до того, як вони набули незворотного характеру, з одночасним проведенням санації та, за необхідності, комплексної реструктуризації підприємства.

Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на попередження та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ шляхом розробки та впровадження на підприємстві спеціальних стратегічних заходів, які дозволяють усунути тимчасові перешкоди, підтримувати та збільшувати позиції на ринку.

Для вирішення проблем в підприємстві реалізується впровадження

принципів антикризового управління, що дозволить запобігти виникненню негативних явищ та забезпечити фінансову стійкість підприємств.

Отже, впровадження антикризового управління на підприємстві спрямоване на реалізацію наступних дій: прогнозування виникнення, розвитку та ймовірних наслідків кризових ситуацій; діагностика процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій; проведення попередньої підготовки на випадок надзвичайних ситуацій; здійснення антикризового забезпечення; організація та координація ефективних дій, спрямованих на подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Управління підприємством має бути спрямоване на вирішення таких основних завдань (див. рис. 1.3).

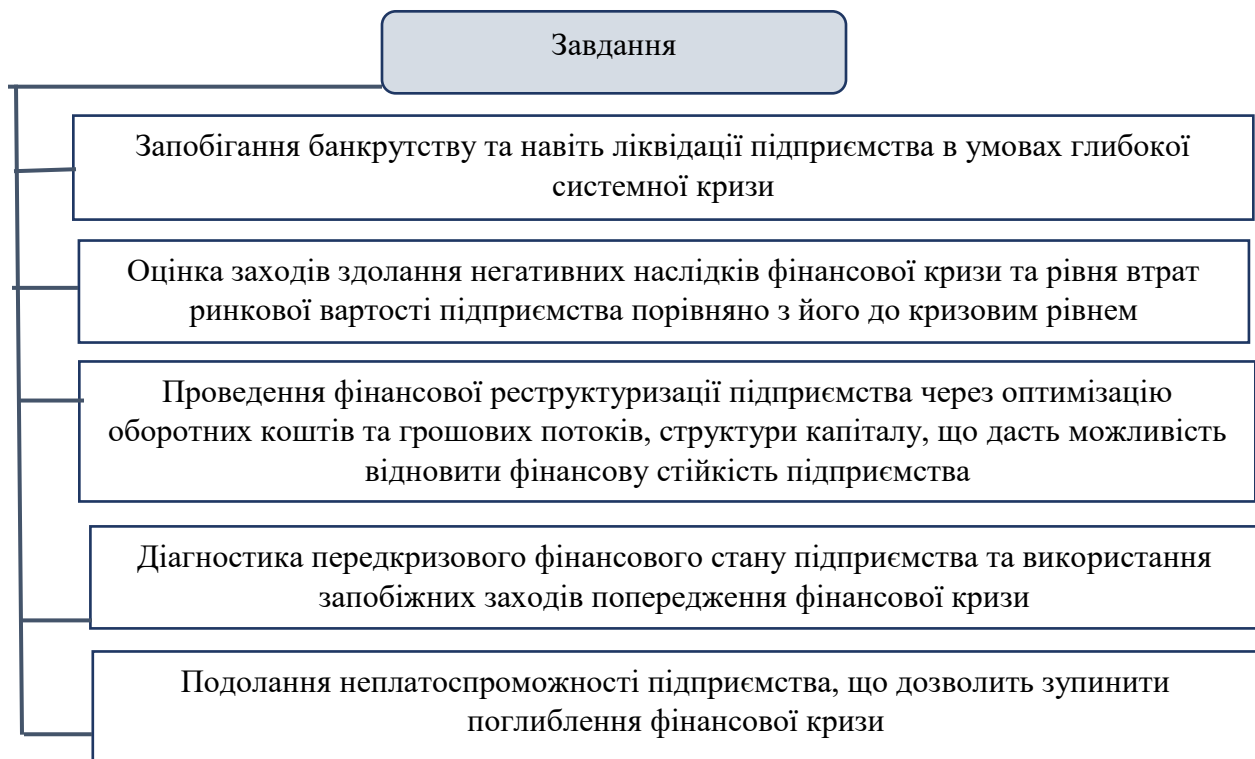


Рис. 1.3.- Основні завдання антикризового управління підприємством

В сучасних умовах в Україні антикризове управління має підвищити

ефективність діяльності підприємства та вивести його з кризи. Подальше використання антикризового менеджменту пов'язане з досягненням фундаментальних поліпшень у виробництві.

Важливим елементом системи антикризового управління є її функції, тобто види діяльності, що відображають предмет управління та визначають його результат. Вони визначають, що потрібно зробити, щоб ефективно подолати всі етапи кризи, існує шість функцій (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4 - Функції антикризового управління в підприємстві

Важливе значення в антикризовому управлінні має фінансовий менеджмент. Він складається зі стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємства, що дозволяє управляти грошовими потоками та знаходити оптимальні фінансові рішення.

Залежно від діяльності підприємства та обраної нею стратегії управління фінансами базується на відповідному наборі фінансових інструментів. В антикризовому управлінні фінансова система підприємства повинна ефективно вирішувати такі завдання: джерела фінансування; аналіз фінансової діяльності та

фінансовий контроль; антикризове фінансове планування; управління оборотним капіталом та його структурою; управління пасивами підприємства.

Основою впровадження цієї системи на конкретному підприємстві є її співвідношення з прибутком підприємства. Це дозволяє керівництву визначити фактори, що складають структуру прибутку підприємства, забезпечити їх детальну обробку, і, як наслідок, створити систему управління фінансами в підприємстві.

При правильному підході до організації фінансового менеджменту на підприємстві кожне підприємство, особливо кризове, має реальний шанс покращити свій фінансовий стан і отримати імпульс для активного подальшого розвитку.

Існує багато способів поліпшити фінансовий стан підприємства. Однак успіх ніколи не буде тривалим, якщо він не базуватиметься на добре продуманій конкурентоспроможній маркетинговій стратегії.

Основні помилки підприємств можна звести до наступних (див. рис. 1.5)



Рис. 1.5 - Основні помилки підприємств в виробничому процесі

Таким чином, зниження якості товарів при зростанні їхньої ціни, непривабливий зовнішній вигляд та некомфортні умови реалізації створили програшний варіант конкурентної боротьби з іноземними товарами та підірвали довіру споживачів до товарів виробників. Тому одним із найважливіших завдань є створення на підприємстві відповідної системи управління маркетингом. Робота цієї системи має бути орієнтована на потреби споживача, які надалі стануть прибутком підприємства.

В умовах антикризового управління система маркетингу повинна забезпечувати для підприємства: активний вплив ринку, формування його потреб і стимулювання продажів; всебічне дослідження стану та перспектив ситуації на ринку, орієнтація виробництва на майбутні потреби ринку, орієнтація своєї продукції та наукових результатів; збір та обробка інформації про реальні потреби споживачів; використання новітніх результатів наукових досліджень, відкриттів та винаходів для виробництва та експорту високоефективної, наукомісткої продукції, технологій та послуг.

Створена таким чином система збуту дозволить підприємству досягти стабільного прибутку, що забезпечує розширене відтворення та надійне фінансове становище, що дозволяє своєчасно розраховуватися з постачальниками, працівниками, кредиторами та державою. А це, у свою чергу, стане ще одним кроком до відродження та процвітання підприємства.

Поліпшення стану підприємства неможливе без покращення виробничої діяльності підприємства. Тому виникає необхідність розробки та застосування нових принципів та стратегій розвитку виробничого апарату, оскільки епізодичні оперативні зміни не дадуть бажаного результату.

Принципами розвитку на підприємстві є: економічно ефективна сторона попиту та пропозиції; виробничі програми, орієнтовані на ринки та попит; безперервні потокові процеси, зорієнтовані на завдання клієнта; зосередження на ефективності продажів; обладнання, орієнтовані потокові процеси продажів;

напрям потокових процесів у бік інтеграції їх управління; безперервні потокові процеси, засновані на завдання клієнта.

Стратегією розвитку у підприємстві є: розвиток бізнес-портфеля підприємства, спрямований на задоволення попиту, що росте, і виведення з виробництва малозатребуваних товарів; розробка виробничої програми у вигляді переліку цілей та допоміжних завдань, що розподіляються за рівнями управління; орієнтація на ринкові стратегії розвитку підприємства; напрям виробництва на ефективні форми та канали збуту ринкового продукту. Характерні риси антикризової стратегії, як спецмфічного виду управління відображені на рисунку 1.6.

У підприємстві мають бути співробітники, здатні творчо підходити до обов'язків, прагнути інновацій, розвивати співпрацю та досягати оптимальних кінцевих результатів. Проте стабільність бізнесу, надійність становища підприємства над ринком, її фінансів та виробництва забезпечуються передусім людьми.

Командна організація гнучкіша, інноваційніша і більш демократична, ніж традиційна організація. Тут на перший план виходять ініціатива та самостійність у прийнятті рішень, здійснюється самоконтроль. Саме завдяки такій формі управління людьми менеджери мають можливість розкрити свої управлінські таланти, а компанії стають здатними до швидкого розвитку. Співробітники мають змогу отримувати високу заробітну плату.

Однак жодне підприємство не зможе досягти фундаментального успіху на ринку, якщо воно не повною мірою використовуватиме можливості планування та управління, особливо стратегічного.

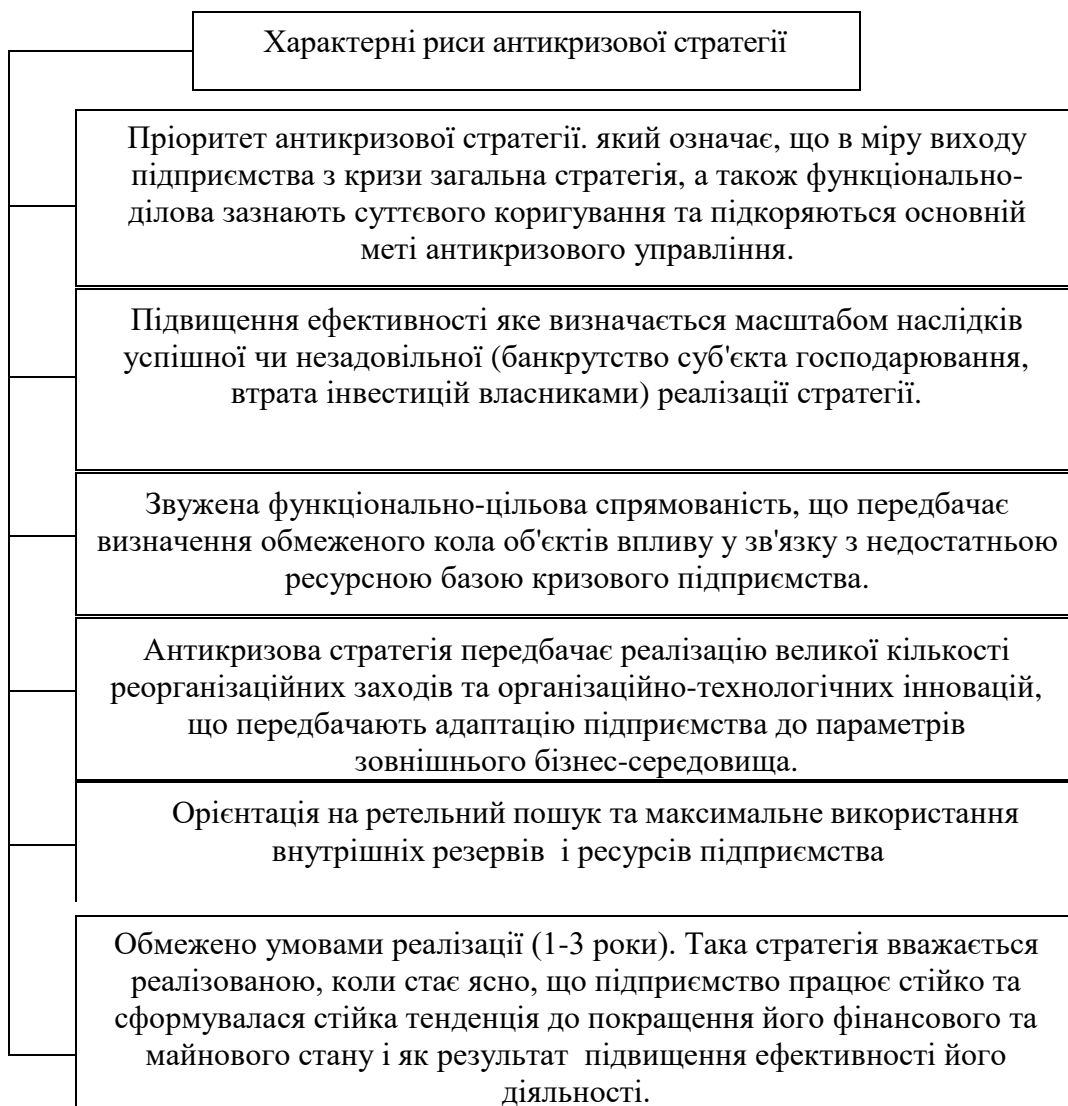


Рис. 1.6 - Риси економічної антикризової стратегії, як особливого виду управління

Необхідність усвідомленої стратегії для підприємства – це не лише спосіб вижити, а й використати свій потенціал та конкурентні переваги для виходу на світовий ринок. Отже, стратегію можна визначити як свідомий пошук, аналіз та розробку плану дій, який дозволить розвивати та примножувати конкурентні переваги підприємства.

Особливості, які відокремлюють антикризову стратегію від інших різновидів стратегій зображені на рисунку 1.7.

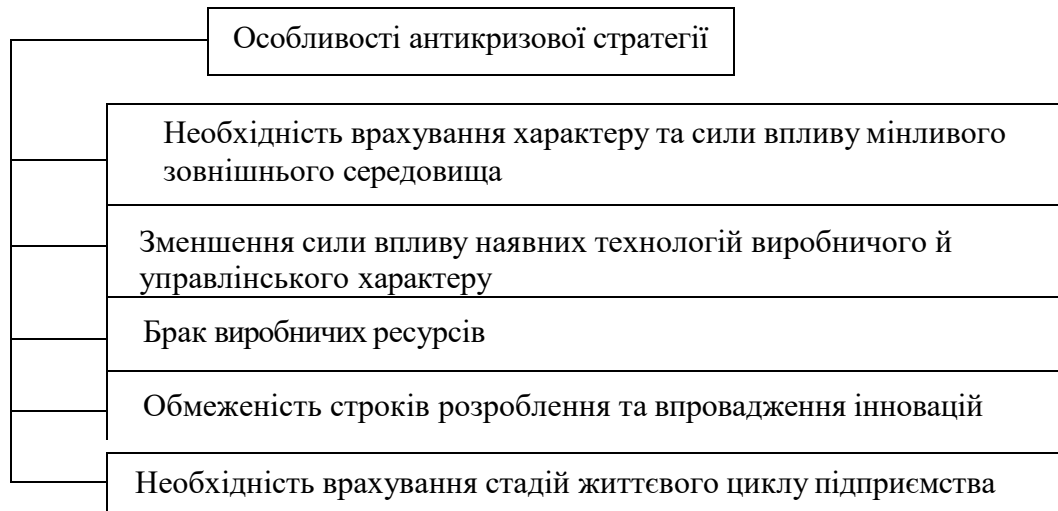


Рис. 1.7 - Відмінні особливості антикризової стратегії від інших стратегій

Розробка стратегічного плану є особливо важливою і необхідною для наших підприємств, оскільки вона є частиною об'єктивного планування на наших підприємствах, яке здійснювалося централізовано. Антикризова стратегія – це один із інструментів застосування антикризового управління господарюючим суб'єктом, який допомагає виявити та позначити конкурентні переваги підприємства.

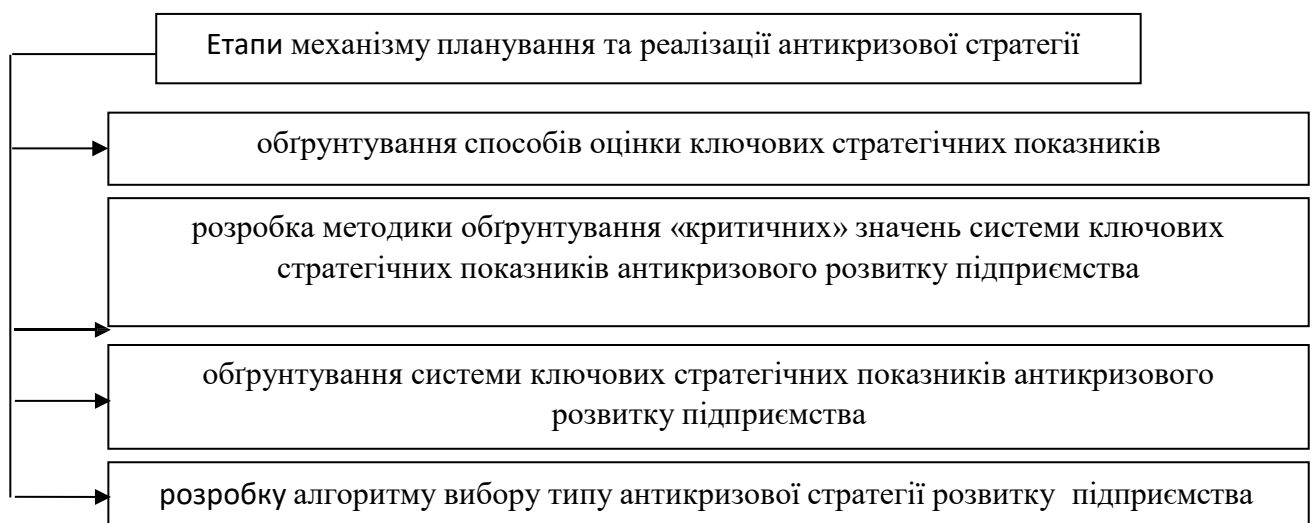


Рис. 1.8 – Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства

Механізм економічного антикризового управління надає можливість сформулювати його мету та завдання в сфері розробки та реалізації системи заходів відносно подолання кризових явищ на підприємствах.

Стратегія антикризового управління ефективна, її тип відповідає кризовій ситуації, що склалася для підприємства [40].

Поняття «антикризова стратегія» може бути синтезоване на основі морфологічної оцінки «стратегії» та «кризи» (див. рис. 1.9).



Рис. 1.9 - Зміст поняття «антикризова стратегія підприємства»

Дане рішення працює на будь-якому підприємстві, що має стратегічний план управління бізнесом, який застосовується на основі наукових методів та сучасних рішень у галузі економіки, статистики, інформаційного забезпечення тощо. Використання різноманітних методів прогнозування ймовірного банкрутства підприємства, а також відповідних методів аналізу динаміки

фінансового стану підприємства для оцінки ефективності антикризового управління неефективно може бути через багатофакторність кризового явища.

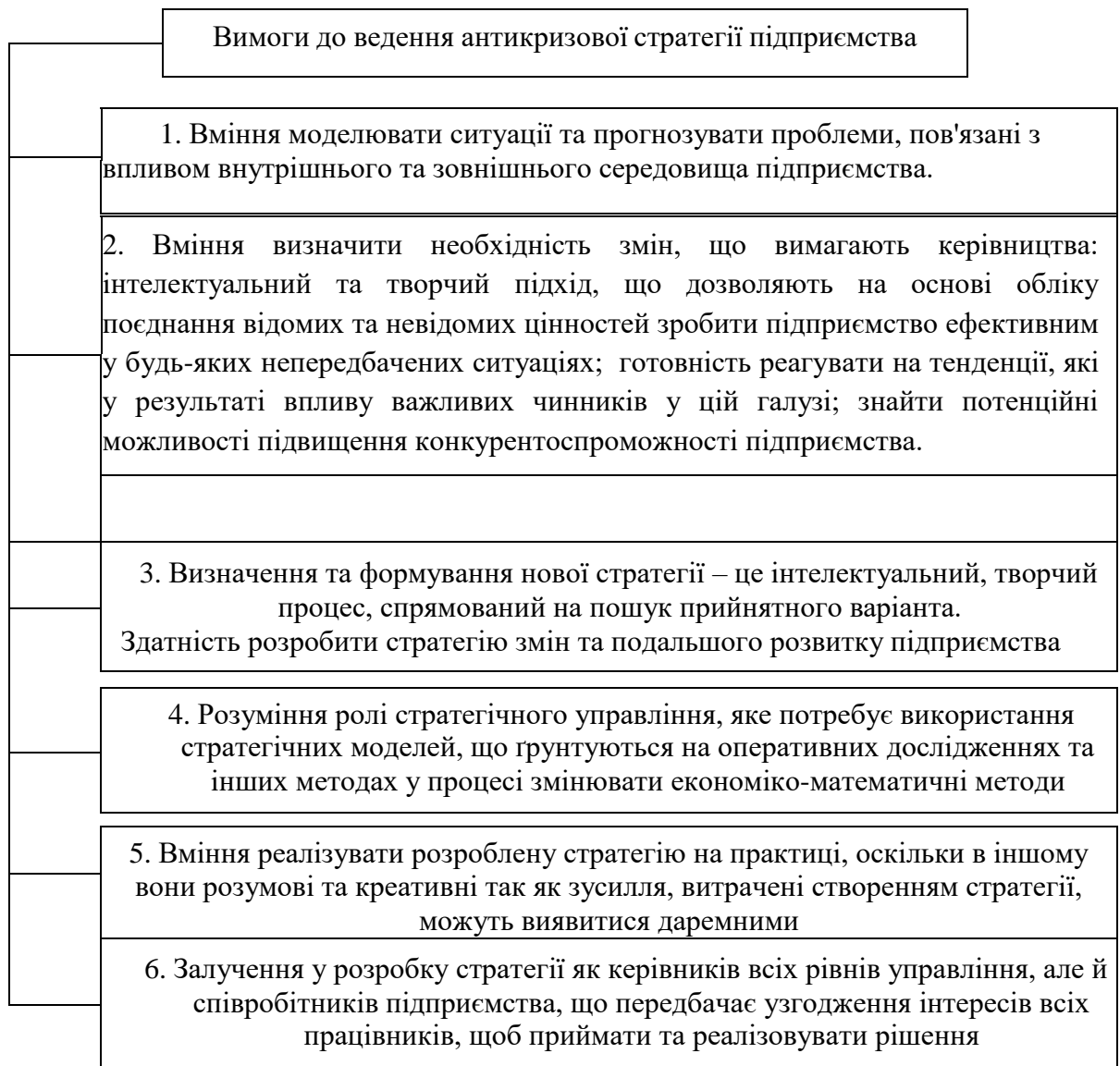


Рис. 1.10.- Вимоги до антикризової стратегії підприємства

Проведені дослідження свідчать про те, що велика кількість підприємств за правильної бізнес-форми та правильної орієнтації в конкурентному середовищі та нестабільних умовах здатні стати лідерами у своїх галузях, у яких діють правила та дозволи, застосовні пізніше у нових умовах відповідно до розробленої маркетингової стратегії.

Вчені розглядають можливість проведення стратегічного управління в підприємстві з метою зменшення кризових ризиків: управління ранжуванням стратегічних завдань; управління з використанням стратегічних позицій; управління в умовах стратегічних несподіванок; управління на етапі усунення «слабких»; управління ранжуванням стратегічних завдань.

Використання цих методів створює систему стратегічного управління окремим підприємством, яка підлягає увазі таких представників, як галузева приналежність та розмір підприємства, наявність науково-технічних функцій, рівень управління, тип виробництва, характер спеціалізації, характерні функціональні особливості, рівень характеристик тощо.

Система стратегічного управління одна із основних елементів антикризового управління підприємствами.

Слід пам'ятати, що стратегічне управління є безперервною і механічною системою, оскільки одноразовий аналіз та діагностика дають обмежену інформацію у зазначений користувачем період часу. Система стратегічного управління може бути рішенням як багатоаспектного управління, що охоплює існування підприємства протягом певного періоду часу, що включає мету і стратегію підприємства, розробку та впровадження загальної системи, деталізацію роботи підприємства та його окремих підрозділи.

Антикризове управління – це доступний онлайн-процес, що дозволяє підприємству стати ефективним та конкурентоспроможним. При застосуванні це може бути враховано у різних випадках, коли виникатимуть кризові наслідки та стан підприємства.

Реалізація антикризового управління на підприємствах ускладнюється відсутністю відповідного практичного досвіду, знань та навичків у підприємстві, оскільки сама концепція антикризового управління є новою. Відповідно до сучасного ринку бурхливо розвивається такий науковий напрям, як «менеджмент доступності».

Маючи на увазі економічну оцінку підприємства, зазначимо основні дії щодо реалізації антикризового управління на підприємстві: створення системи управління маркетингом на підприємстві; діагностика поточного стану підприємства; аналіз виробничої корисності підприємства; створення автоматизованої ІТ-системи управління підприємством; аналіз фінансових можливостей підприємства; створення антикризової системи управління ресурсами підприємства; розробка стратегічного плану антикризового управління підприємством; аналіз можливостей операційної ефективності підприємства; виробництво прибуткової продукція.

1.3. Методичні підходи застосування засобів в антикризовому управлінні підприємством

Методологія наукового пізнання дозволяє вибирати конкретні методи дослідження під час розгляду того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є наукою про принципи побудови, форми та методів науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя.

Діалектичний метод вважається методологічною основою спеціальних методів науки, а також є інструментом їхнього пізнання. Саме завдяки діалектичному підходу виникають передумови для багатоваріантності вирішення конкретних завдань та вибору найкращого варіанта.

У роботі широко використовуємо такі методи дослідження, як аналіз і синтез. Синтез – метод наукового дослідження, що передбачає об'єднання складових частин у одне ціле, що дозволяє створити повну картину того чи іншого процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, природу його функціонування та закономірності розвитку. Під аналізом розуміють метод наукового дослідження, у якому загальний процес, явище розбивається на окремі, простіші елементи і досліджується вплив кожного з них. У результаті

аналізу економічні процеси та явища поділяються на складові, і кожен елемент розглядається послідовно. Синтез передбачає уявне поєднання окремих елементів об'єкта. У цьому випадку цей метод широко використовувався виявленням основних чинників і показників, які впливають на розвиток кризових процесів.

До інструментів та засобів діагностики кризи відносяться: прогнозування, експеримент, експертна думка, статистика, моделювання, маркетингові дослідження та інші які використовуються в залежності від типу кризи та форми її прояву. Методи антикризового управління включають цілий комплекс методичних інструментів: від засобів первинної діагностики кризи (методи діагностики) до методів її усунення та подолання (методи, спрямовані на вихід з кризи).

Монографічний метод є детальне дослідження професійного досвіду типових передових підприємств з різними формами власності. Використання цього дослідження дозволяє правильно вирішити низку організаційних завдань. Передові підприємства відображають найближчі перспективи розвитку, тому їх форми та методи роботи є взірцем для більшості підприємств, що знаходяться в аналогічних природних та економічних умовах.

Абстракція – надзвичайно важливий метод наукового дослідження. Він передбачає усунення несуттєвих, другорядних властивостей і залежностей щодо предметів, явищ і процесів і виділення головного, визначального. Методи аналізу та синтезу доповнюються методами індукції та дедукції.

Серед них ми бачимо, що методи антикризового управління включають цілий комплекс методичних засобів: від методів первинної діагностики кризи (методи діагностики) до методів її усунення та подолання (методи, спрямовані на подолання кризи) [22].

Діагностика кризи в підприємстві – це сукупність методів та прийомів, спрямованих на виявлення проблем та слабких місць у системі управління, що є причиною нестабільного фінансового стану та інших негативних показників

діяльності. До засобів діагностики кризи відносяться: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертна думка, маркетингові дослідження та інші, які використовуються в залежності від типу кризи та форми її прояву.

Головною умовою вибору антикризової стратегії є адекватність конкретної ситуації. Під час проведення антикризового управління після отримання результатів виникає питання ефективності його результатів. Постійний моніторинг ситуації є гарантією ефективної реалізації антикризової стратегії. Цілком можливо, що будуть потрібні додаткові кошти або, навпаки, заплановані витрати виявляться вищими за фактичні. Слід зазначити, що є різні методи оцінки ефективності антикризового управління. Проте, попри проведені дослідження, нині немає загальноприйнятого методу визначення ефективності антикризового управління, і навіть системи критеріїв визначення ефективності антикризового управління. Тому ефективність антикризового управління доцільно оцінювати за допомогою багатofакторних моделей прогнозування ймовірності банкрутства. Також пропонується використати порівняльний аналіз показників діяльності підприємств до та після реалізації антикризових заходів з метою визначення динаміки показників, що відбулася в ході реалізації антикризової програми. Проте, з погляду, використання методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, і навіть методів аналізу динаміки фінансового становища підприємства з метою оцінки ефективності антикризового управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна економічна характеристика Львівської області

Львівська область розташована у західній частині України, яку традиційно називають Галичиною, територіально вона межує з Тернопільською, Закарпатською, Івано-Франківською, Рівненською та Волинською областями України. На сьогодні вона на заході має спільний кордон із Республікою Польща завдовжки майже 280 км. Обласний центр Львівської області – місто Львів, це важливий адміністративний, культурний та промисловий центр західної України, внесений ЮНЕСКО до списку міст світової культурної спадщини.

Регіон розташований у центрі інших важливих міських та економічних центрів. Площа території складає 21,8 тисячі квадратних метрів, (3,61% площі України). Протяжність регіону становить 240 км із півночі на південь та 210 км із заходу на схід.

Львівська область – адміністративно-територіальна одиниця, розташована на крайньому заході України. Це один із трьох регіонів, що становлять історико-культурний регіон Галичини, який входить до Карпатського регіону. З погляду економіки, туризму, культури та науки це один із найрозвиненіших регіонів країни. Клімат та розташування Львівщини ідеальні для вирощування різних сільськогосподарських культур та розведення різних видів тварин.

В області спостерігаються позитивні тенденції зміни структури сільськогосподарських угідь, триває процес виведення з обробки малопродуктивних, деградованих орних земель у вигляді рекультивації. Останніми роками площа орних земель скоротилася на 74 тис. га, площа

перелогів збільшилася на 0,7 тис. га, багаторічні насадження на 1,7 тис. га, орних полів та пасовищ – на 57,4 тис. га.

Аналіз структури землекористування сільськогосподарських підприємств показано на рисунку 2.1, що частка орних земель у 2022 році знизилася на 15,4% порівняно з 2020 роком, а посівна площа збільшилась. Наразі площа земель сільськогосподарського призначення у господарствах громадян, переданих у власність та користування землею, становить 657 тисяч гектарів, що становить 59% від загальної кількості по області.

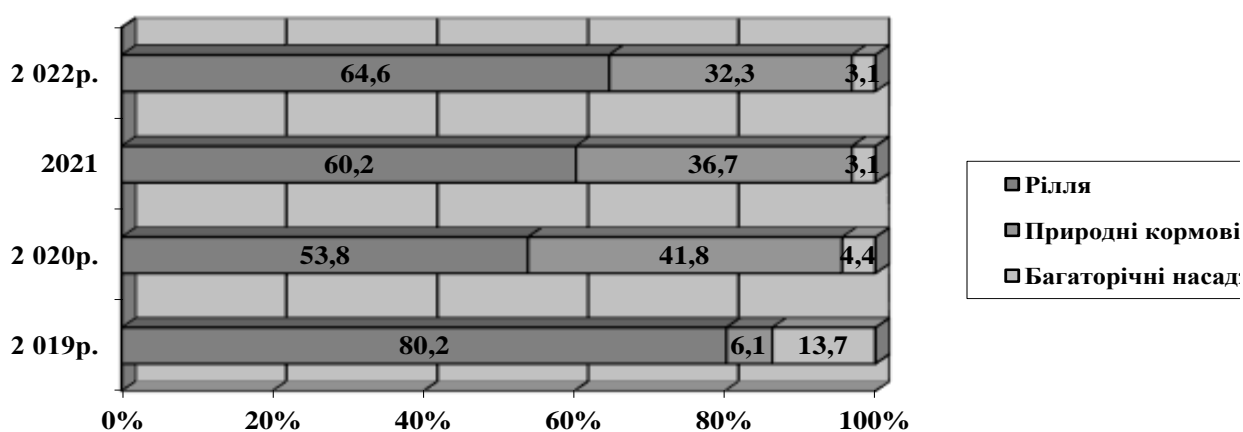


Рис. 2.1 - Структура землекористування сільськогосподарських підприємств Львівської області в динаміці, %

Ефективність використання орних земель сильно коливається у часі – місцями вона вища майже вдвічі. Однак це не такий високий показник, як у деяких інших типово аграрних регіонах України. Найбільш ефективними по виробництву сільськогосподарської продукції є Пустомитівський, Миколаївський та Стрийський райони області.

На одного жителя району припадає 0,5 га землі сільськогосподарського призначення та 0,31 га ріллі, що на 50% менше, ніж у середньому по Україні.

Понад третина земель регіону – 39,6% (864,3 тис. га) – використовується населенням області, а земель використовуваних сільськогосподарськими підприємствами, 15,3% (334,4 тис. га) становлять землі, що не

використовуються, з них 62,6% - землі сільськогосподарського призначення (209,4 тис. га).

Львівська область – один із найбільш густонаселених регіонів України, що характеризується дуже високою щільністю населення та високим ступенем урбанізації. Земельні ресурси області становлять 2183,1 тис. кв. га, з них 1265,0 тис. га (57,9%) – землі сільськогосподарського призначення, з них 796,1 тис. га — рілля, 23,0 тис. га — багаторічні насадження 445,2 тис. га – сіножаті та пасовища. Третина площі Львівської області – 694,4 тис. га (31,8%) вкриті лісами та лісовими масивами.

На початок 2022 року у Львівській області проживало 2 522 000 осіб , у тому числі 1537,7 тис. (61%) у містах та 984,3 тис. у селі. У Львові проживає 28,7% населення області. Населення області складає 5,4% населення України. Для регіону характерна висока щільність населення – 125 осіб на 1 км².

За чисельністю населення вона посідала п'яте місце після Донецької, Дніпропетровської, Харківської та Київської областей за густотою населення. Очікувана тривалість життя становить 65,01 року чоловікам і 76,51 року жінок.

Сільське населення Львівської області має тенденцію до зниження, особливо, частка населення працездатного віку.

Головний ресурс регіонального розвитку – люди, а основна мета розвитку – задоволення потреб людини у якісному та безпечному житті.

2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами

Сільське господарство в області, як і раніше, залишається важливим сегментом економіки, хоча його частка у ВВП області постійно знижується і сьогодні близька до середньоукраїнського показника – 10%.

За сільськогосподарською спеціалізацією регіону виділяють три основні зони: гірничо-карпатську (основними факторами є розведення м'ясної та молочної худоби), рівнинну (поєднання розведення м'ясо-молочної худоби з вирощуванням цукрових буряків, льону) та приміське (м'ясне та молочне тваринництво), птахівництво, овочівництво)

Агропромисловий комплекс області включає спеціалізовані агропромислові комплекси рослинництва (зерноводство, вирощування цукрових буряків, плодоовочевого виробництва в Лісостеповій зоні та виробництво льону на Малому Поліссі і Передгір'ї) та тваринництва (м'ясопереробне виробництво) виробництво молока та птахівництво. Навколо міст розвиваються заміські агропромислові комплекси.

За обсягом сільськогосподарського виробництва Львівська область належить до групи регіонів із середньою сільською економікою. Зайнятість у сільськогосподарському виробництві дуже обмежена, тому продуктивність праці одного працівника не досить висока.

З погляду економіки, туризму, культури та науки це один із найрозвиненіших регіонів країни. Клімат та розташування Львівщини ідеальні для вирощування різних сільськогосподарських культур та розведення різних видів тварин. Пріоритетом агропромислового комплексу Львівської області завжди було і буде зерновиробництво, зокрема виробництво продовольчого зерна, виробництво цукру-сирцю, олійних культур, картоплі та плодоовочевої продукції та кормових культур.

Пріоритетними напрямками розвитку тваринництва стануть усі галузі, зокрема молочне скотарство та вівчарство. Щодо свинарства та птахівництва, то їх розвиток обмежується зерновими та кормовими ресурсами.

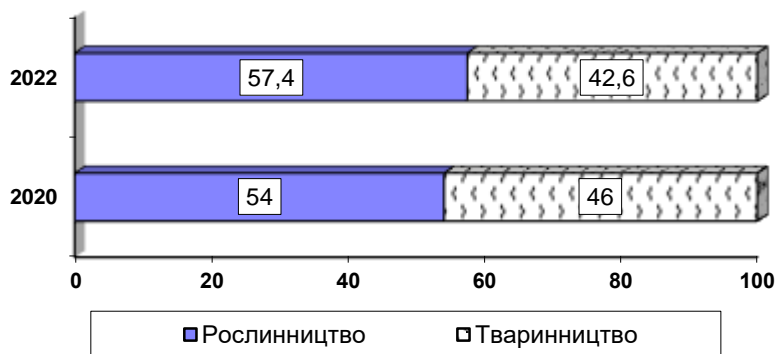


Рис. 2.2.- Структура виробництва валової продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Останніми роками в довоєнний період сільське господарство регіону стабільно збільшувало обсяги виробництва.

Частка Львівської області у виробництві основних сільськогосподарських культур України у 2021 році склала: зернових – 1,7% (у 2020 році – 1,6%), цукрових буряків – 3,6% (3,9%), картоплі – 7,5 % (6,7%). овочів – 4,8% (5,1%), фруктів – 4,8% (5,2%).

У 2022 році частка області у виробництві основних продуктів тваринництва в Україні склала: м'яса – 5,5% (у 2021 році – 5,6%), молока – 5,7% (5,8%), яєць – 2,9% (3,4%). У структурі загального виробництва продукції тваринництва частка тваринництва та птахівництва у 2022 році склала 45,7%, молока – 45,1%, яєць – 7,2%.

У структурі сільськогосподарського виробництва області переважає виробництво в господарствах населення 73,2% (2021 року – 74,7%). Господарства населення виробляли продукції рослинництва 71,8% урожаю та 75,3% продукції тваринництва. Це суттєво відрізняє сільське господарство регіону від більшості регіонів України.

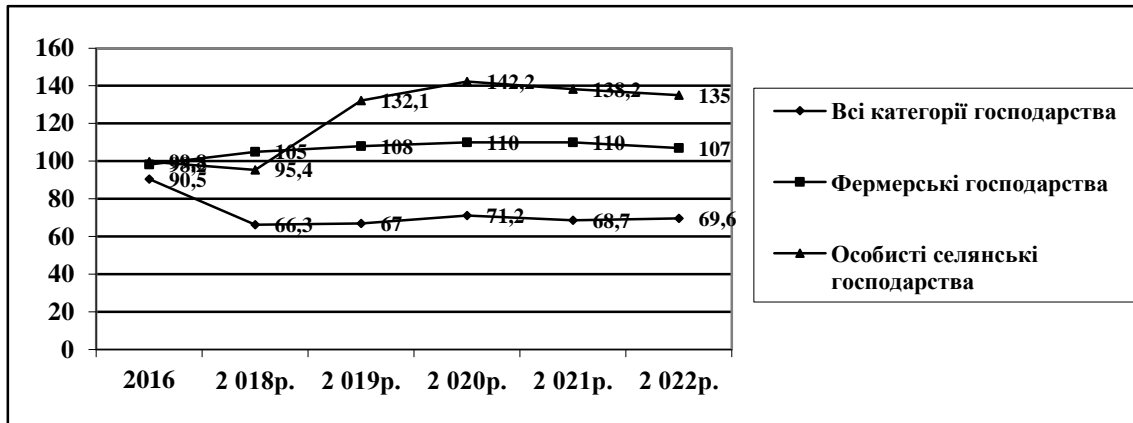


Рис. 2.3 - Зміна обсягів виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах порівняно з 2015р.,%

Із видів сільськогосподарської продукції виробництва сільськогосподарськими підприємствами в регіоні найбільшу питому вагу займають картопля і овочі (31,2%), м'ясо (19,6%), молоко (17,6%).

Таблиця 2.1. Темпи зміни виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах у Львівській області

Роки	Валова продукція - всього	у тому числі:	
		рослинництва	тваринництва
		у відсотках	
2016	133.5	156.4	116.1
2017	101.2	101.4	100.1
2018	107.3	120.1	96.4
2019	94.1	91.4	96.5
2020	96.3	96.3	96.7
2021	96.5	92.7	101.1

Значний вплив на валові збори сільськогосподарських культур має їх урожайність, яка впродовж останніх років не є стабільною в так Самбірському районі Львівської області вона зображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Показники ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах ***** району Львівської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+,-)
Показники технологічної ефективності виробництва продукції				
Урожайність сільськогосподарських культур, ц/га				
зернових культур	38,2	39,1	46,2	121
ріпаку	18,7	18,0	17,6	94
сої	18,3	17,9	22,0	122
Продуктивність тварин				
середньодобовий приріст ВРХ, г	479	427	455	94
середньорічний надій молока, кг	3309	3856	4091	123
середньорічна несучість курей, шт	225	242	246	109

Найвища середня врожайність зерна у регіоні у 2022 році зафіксована у господарствах Сокальського – 38,3 ц/га, Буського району – 42,3 ц/га, Бродівського – 35,3 ц/га, найменша – у Сколівському – 19,3 ц/га, Турківському районі – 17,8 ц/га, Дрогобицькому – 24,8 ц/га. Основними чинниками впливу на низьку врожайність зернових є використання при посіві несортового насіння, застосування невеликих кількостей пестицидів або їх відсутність, низьке внесення або його відсутність мінеральних добрив або дуже невелика їх кількість, недостатня для отримання високого врожаю.

Аналіз вікової структури управлінського персоналу, службовців та працівників має значення для ефективного управління економікою підприємства. Показано, що у позиціях на посаді менеджерів переважають працівники з великим професійним досвідом. Зокрема, лише 6,4%

працівників були молодшими за 30 років. Співробітники середнього віку становлять 30-50 років це становлять 41,0%, старше 50 років – 52,6%. Третина останньої групи практично працюючи пенсіонери. сільськогосподарських підприємствах Львівської області, 2020р.

Відсоток менеджерів у підприємствах старше 50 років найвищий – понад 60%. Порівняно високий відсоток таких працівників середньої ланки та серед фахівців. При цьому дана категорія працівників повинна мати найбільший потенціал для подальшого професійного розвитку та підвищення кваліфікації, тоді як у людей похилого віку практично відсутня мотивація до інтенсивного розвитку.

На рисунку 2.4 представлено структуру посівів сільськогосподарських культур Львівської області у відсотках від загальної площі.



Рис. 2.4.- Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур за 2022 рік у Львівській області

Згідно з проаналізованими даними, наданими у 2020-2022 роках, відбувається зміна земель сільськогосподарського призначення та посівних площ у сільськогосподарських підприємствах Сокальського району. На рисунку 2.5 представлено динаміку зміни індексу валового виробництва сільськогосподарської продукції у 2020-2022 роках, розраховану у відсотках

порівняно з попереднім роком.

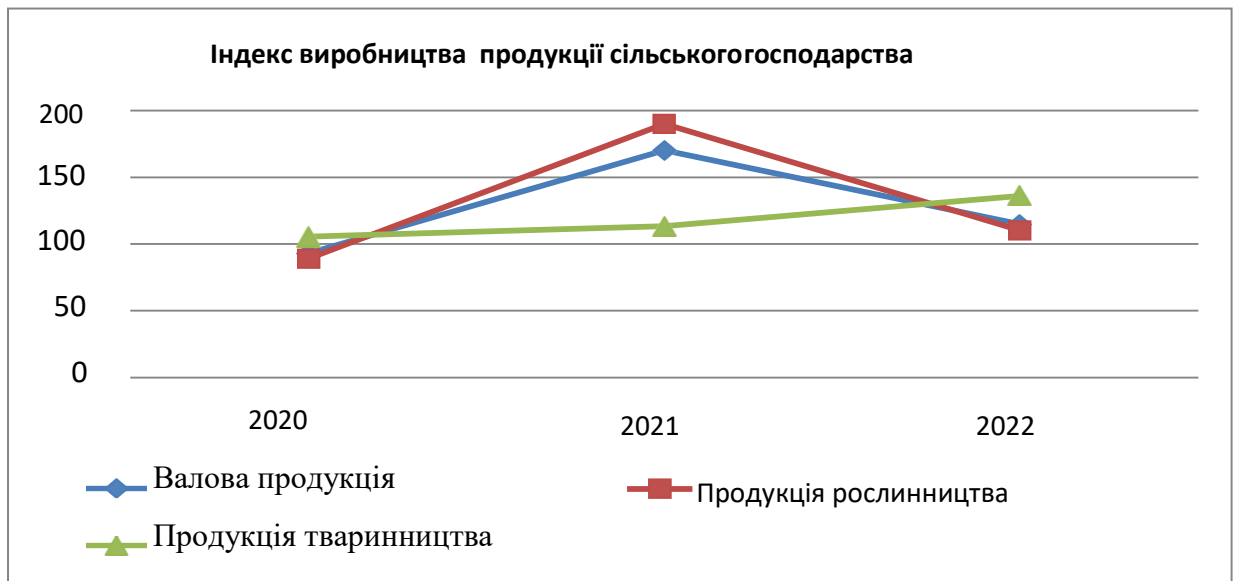


Рис. 2.5. - Індеси зміни виробництва сільськогосподарської продукції в Львівській області

2021 році фермерські господарства збільшили виробництво продукції рослинництва на 56,0% порівняно з 2020 роком, а домашні господарства населення - на 9,4%. На Львівщині має 26 елеваторів загальною місткістю 726,6 тис. для зберігання зерна та технічних культур. Проте поточна ймовірна потреба у додаткових потужностях становить 300 000 тонн, у Львівській області є 21 овочева база загальною місткістю 15,5 тис. тонн.

Органічне виробництво сільськогосподарської продукції з кожним роком набуває все більшого значення у Львівській області, насамперед завдяки бажанню покращити здоров'я населення, та охороні навколишнього середовища, раціональному використанню ґрунту.

З 2019 року площі органічних культур збільшились з 200 га до 2000 га. В даний час органічним виробництвом у Львівській області займаються 25 виробників, з них 8 займаються рослинництвом, 8 – ягідництвом та садівництвом, 5 – вирощуванням польових квітів, 3 – рослинництвом та тваринництвом та 1 – захистом рослин.

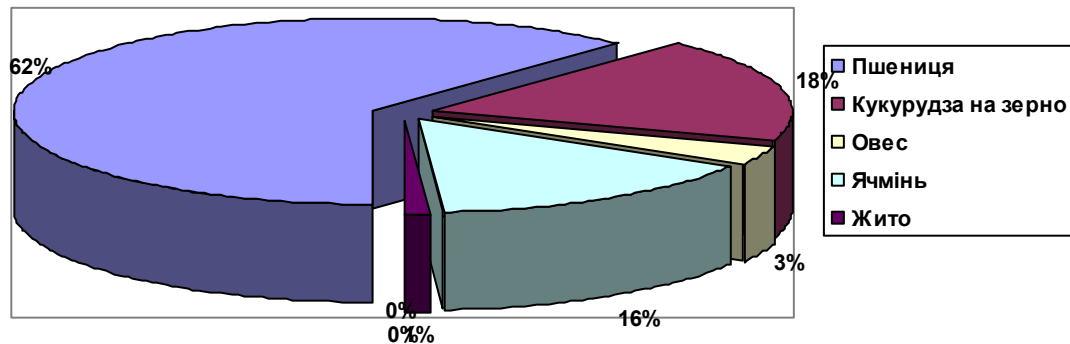


Рис.2. 6. - Структура виробництва зернових культур в усіх категоріях господарств Львівської області, 2022р.

У структурі валової продукції тваринництва найбільшу частку займають продукти сільськогосподарського тваринництва та птахівництва (49,4%) та виробництво молока (41,7%).

У тваринництві у 2021 році продовжилася тенденція зростання виробництва, зумовлена головним чином відгодівлею свиней та дрібнотоварним тваринництвом (птахівництвом). Львівська область входить до десятки регіонів України з виробництва тваринницької продукції, крім овець та кіз. За темпами приросту поголів'я свиней область посідає третє місце серед регіонів України (417,3 тис.гол.), а за темпами приросту птахівництва усіх видів (9114,4 тис.гол.) – восьме.

Поголів'я великої рогатої худоби скоротилося на 79,6 тис. тисяч. голів залишається на сьогодні проблематичним та потребує доопрацювання (31,8%) порівняно з 2020 роком.

Одним із чинників несприятливої ситуації у тваринництві є демографічна ситуація у сільській місцевості. Чисельність сільського населення скорочується загалом на понад дві тисячі осіб на рік. Ситуація ускладнюється тим, що середній вік працівників зростає. Важливим елементом, що характеризує економіку регіону, є індустріальна спеціалізація промисловості (переробна промисловість). Це важливо через відмінності

ґрунтово-кліматичних та економічних умов сільськогосподарського виробництва у різних природних зонах регіону.

Основою сільськогосподарського виробництва є його власна собівартість, величина собівартості його продукції, тому зниження витрат виробництва є основним джерелом підвищення його рентабельності, збільшення накопичення капіталу та забезпечення розширеного відтворення, удосконалення технологічних процесів виробництва з метою покращення умов праці та покращення матеріального добробуту населення на основі розвитку виробництва у сільськогосподарських підприємствах. Тому основним обов'язком керівників підприємств є забезпечення якості планування собівартості продукції. Проаналізуємо структуру собівартості сільськогосподарської продукції Львівської області у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Структура витрат на виробництво продукції у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	у % 2022р. до 2020 р.
Витрати – всього у %	100	100	100	-
Витрати на оплату праці	5,4	4	3,7	68,5
Відрахування на соціальні заходи	2,0	1,4	0,8	40,0
Матеріальні витрати	81,5	84,9	84,1	103,2
Амортизація	4,9	4,0	4,3	87,8
Інші операційні витрати	6,2	5,7	7,1	114,5

Таким чином, основна частина 84% припадає на матеріальні витрати, в ці витрати входять: витрати на паливо та енергію, корми, насіння та посадковий матеріал, добрива, ремонтно-будівельні матеріали та їх оплата, запчастини тощо.



Рис. 2.7. -Динаміка структури витрат виробництва сільськогосподарської продукції у 2022 році

У сільському господарстві особливістю спеціалізації є те, що підприємства у розрізі галузей зазвичай виробляють більше одного виду продукції, створюючи спеціалізовані виробництва, кожне з яких виробляє більше одного або кількох видів продукції. 5% становлять винагороду та амортизація, 1% - списання на громадську діяльність, тобто. відрахування, 7% – інші експлуатаційні витрати. Тому спеціалізація переважної більшості сільських господарських підприємств визначається не однією, а кількома важливими спеціалізованими галузями.

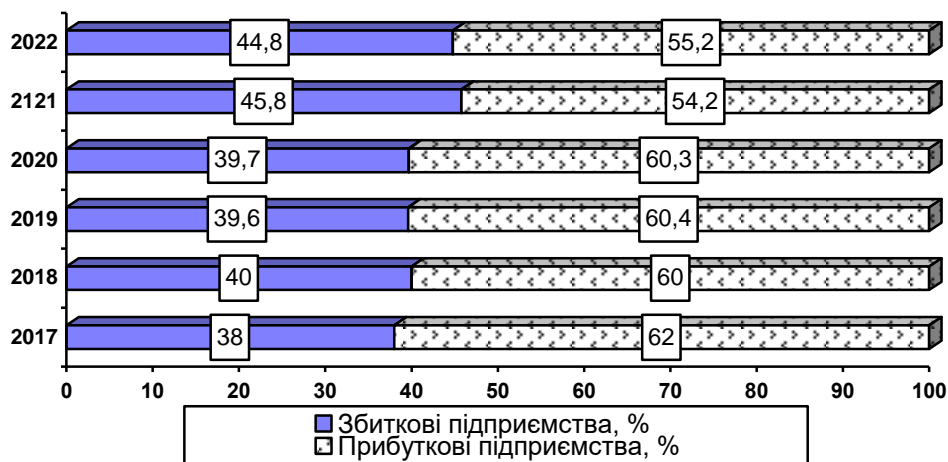


Рис. 2.8 - Структура наявності збиткових та прибуткових сільськогосподарських підприємств в Львівській області

Основним завданням на сучасному етапі розвитку агропромислового комплексу Львівської області є: широке використання найсучасніших форм господарювання, що ґрунтуються на приватній власності; скорочення витрат та трудових ресурсів (витрат праці) внаслідок механізації виробничих процесів, у тому числі внаслідок малої механізації в умовах дрібного виробництва; впровадження економічних виробничих технологій у виробничу практику; розвиток переробних підприємств та обслуговування виробників сировини; підвищення якості продукції за рахунок використання сортового насіння та виведення продуктивних порід тварин, призначених для розведення та утримання для виробництва продукції; поліпшення економічних зв'язків між сільгоспвиробниками та переробними підприємствами та підприємствами сільськогосподарського виробництва.

Загалом загальна мета галузі, що розвивається — забезпечити зростання продуктивності, тобто збільшити виробництво високоякісної продукції при мінімумі трудових витрат і загальних витрат.

2.3. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління антикризовою стратегією для забезпечення стабільності виробництва

Насправді криза ототожнюється із загрозою неплатоспроможності підприємства, щодо його діяльності в неприбутковій зоні чи у кризовий період. З погляду фінансового управління кризовий стан підприємства – це нездатність підприємства забезпечити своє фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Проаналізувавши систему антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах Львівської області бачимо що основною метою в даній ситуації є використання системи антикризового управління на підприємствах з метою забезпечення стабільної роботи та розвитку підприємства у сучасних нестабільних економічних умовах.

Основними цілями антикризового управління на підприємствах Львівської області є:

- організаційні: удосконалення організаційної структури підприємства;
- маркетинг: вдосконалення засобів реклами та просування власної продукції;
- виробництво: зниження собівартості продукції; розширення асортименту продукції;
- персонал: стимулювання праці персоналу; забезпечення працівникам сприятливих умов праці;
- фінансові: забезпечення рентабельності, ліквідності, рентабельності;
- продажі: зниження витрат реалізації, створення ефективної системи логістики;
- інноваційний: інноваційний розвиток підприємств.

Антикризова стратегія сільськогосподарських підприємств регіону є однією з функціональних стратегій спільної бізнес-стратегії підприємств, що

розробляється з урахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища щодо підприємства.

За результатами аналізу підприємств бачимо, що загальна стратегія розвитку підприємства повинна включати наступні інструменти:

- фінансова діагностика - аналіз та оцінка фінансового стану підприємства коли керівники проводять фінансову діагностику на підприємстві незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки зміни показників економічної ефективності;

- Бенчмаркінг – спрямований на порівняльний аналіз товарів (послуг), маркетингової та цінової політики з метою розробки стратегій усунення слабких сторін бізнесу та протидії загрозам зі сторін. Бенчмаркінг метод аналізу економічної діяльності підприємства, що полягає у порівнянні показників ефективності з показниками інших конкурентоспроможних підприємств;

- диверсифікація маркетингу - використання нових каналів збуту, вихід на нові ринки, нових методів просування власної продукції;

- реінжиніринг бізнес-процесів – напрямок інноваційної діяльності, що передбачає перепроектування бізнес-процесів з метою покращення показників ефективності, особливо за рахунок впровадження нових технологій;

- фінансово-господарська діяльність підприємств ґрунтується на принципі щоквартального планування виробництва, відповідно до якого складається комплексний план виробництва на найближчі місяці та визначаються поточні виробничі плани. На підставі цих заходів формується асортиментний перелік запланованої до випуску продукції та здійснюється пошук постачальників сировини та матеріалів.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджери та керівники створюють систему антикризового управління, яка в основному складається з: діагностики фінансового стану підприємства; аналізу фінансової діяльності підприємства; вибору оптимальної методики діагностики кризового або

передкризового стану підприємства; розробка рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства.

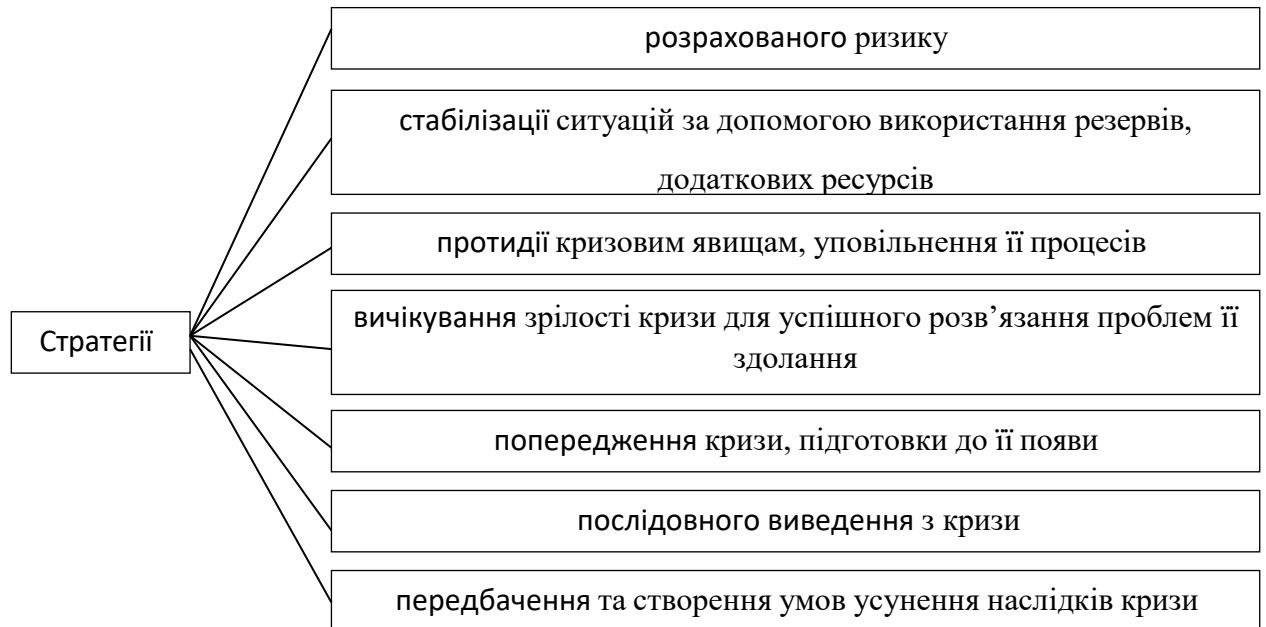


Рис 2.9 – Види стратегій антикризового управління відповідно до стадії

Принципом створення структури управління є організація та закріплення окремих функцій антикризового управління підрозділами (відділами) апарату управління.

Підсистема аналізу фінансової складової діяльності підприємства створюється внаслідок систематизації вже відомих методів оцінки фінансового становища підприємства і адаптована до умов конкретного підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах є: вибір методології прогнозування ймовірності банкрутства; оцінка фінансового стану підприємства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Серед причин різкого зниження обсягів виробництва: виїзд великої кількості людей за межі України, обмеження на роботу підприємств торгівлі та громадського харчування та руйнування логістичних потоків.

Таким чином, система антикризового управління спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та запобіганню кризовим ситуаціям у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Функціональний зміст та особливості механізму антикризового управління у підприємстві

Механізм антикризового управління вбудований у загальний економічний механізм підприємства та є його складовою. Тобто це система дій та впливу на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Окремо розглядаються фінансовий механізм, організаційно-економічний механізм, страховий механізм, організаційний, податковий механізм, механізм управління.

Система включає набір елементів, внутрішня взаємодія яких приводить механізм в рух. Тим не менш, антикризове управління характеризується певною специфікою з погляду процесів і технологій, зокрема мобільністю та динамізмом у використанні ресурсів, реалізації інноваційних програм, реалізації програмних підходів та розробок при реалізації управлінських рішень, більшої уваги до оцінки та вибір альтернатив, підвищеною чутливістю до впливу часу, застосування антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації.

На нашу думку, механізм антикризового управління підприємством є сукупністю форм, методів, важелів та інструментів реалізації антикризових управлінських заходів на мікро- та макрорівнях, синергетичний ефект яких забезпечує досягнення позитивного ефекту та мінімізацію впливу існуючих кризових явищ та загроз (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. - Компоненти механізму антикризового управління в підприємстві

Представлені на схемі елементи механізму антикризового управління на підприємстві визначають форми та інструменти прийняття управлінських рішень на мікро- та макрорівнях.

Аналіз ефективності антикризового управління спрямований на вирішення проблеми оцінки ефективності управлінської діяльності та ефективності

системи антикризового управління з погляду глобальних та локальних завдань.

Створення механізму антикризового управління має здійснюватися виключно з використанням системного підходу та аналізу, оскільки воно має вирішити досить складне завдання – реалізацію функцій управління досліджуваного підприємства як механізму балансування внутрішніх елементів системи управління та діяльності виробника під впливом негативних умов зовнішнього середовища.

Антикризове управління є широким поняттям, а виконавчий механізм є окремим елементом цієї концепції. При цьому доцільно виділити такі елементи механізму антикризового управління: стратегії управління, ціль, суб'єкт та об'єкт, методи (адміністративно-організаційні, економічні, соціально-психологічні, мотиваційні), принципи, завдання, функції, цілі (фінансові, економічні, структурні), управлінський, соціальний, виробничий, техніко-технологічний, критерії оцінки результатів.

Алгоритм формування стратегії процесів і взаємопов'язаних між собою етапів для придушення кризової ситуації і забезпечення подальшого сталого функціонування зображено на блок-схемі організації формування стратегії представлено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 - Алгоритм організації стратегії підприємства в умовах кризи

Криза включає деструктивне, депресивне у виробничому та хронологічному вимірах коли час необхідної для активної реалізації взаємодоповнюючих потенціалів національного та регіонального розвитку, що потребує певної технології антикризового управління для регулювання ситуацій, що виникають у таких умовах економічного розвитку. У цьому регулюванні різняться два аспекти. Перше – це створення інституційної підтримки антикризової діяльності, друге – розробка заходів щодо протидії кризовим явищам та активізації економічної динаміки держави та підприємств.

При цьому не слід забувати, що розвиток ринкового середовища у цій сфері залежить від рівня конкурентоспроможності підприємств, що визначається суб'єктом антикризового управління для підприємства. Управління директивами можливе за умови планування, суворої дисципліни та скоординованих дій органів управління, оскільки це необхідна умова обмеження можливостей.

Методи антикризового управління – це методи дій, створені задля забезпечення ефективності антикризового управління, доцільно вказати їх детально під адміністративними, ринковими умовами [40].

У межах моделі управління доходами підприємства розуміється сукупність взаємозалежних функціональних і організаційних блоків, вкладених у реалізацію конкретних завдань, а також комплекс фінансово-математичних методів та складових різних блоків. моделі. Управління доходами підприємства є сукупність конкретних методів, технологій, організації фінансових управлінських рішень, що впливають на формування витрат і доходів підприємства, а також форм для забезпечення високого рівня рентабельності діяльності підприємства. Основні елементи моделі управління доходами підприємства включають елементи, що показані на рисунку 3.3.

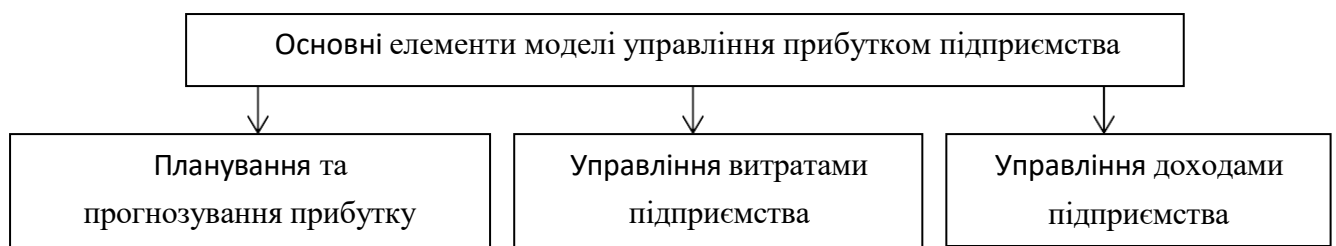


Рис. 3.3 - Основні елементи управління прибутком підприємства

Реалізація методів антикризового управління відображається у вигляді антикризових важелів, тобто конкретних правових, фінансово-економічних та соціальних заходів. Наприклад, фінансовий важіль може містити умови

державної фінансової допомоги або пільгового кредитування підприємства. Водночас економічні важелі є антикризовим засобом досягнення економічних цілей через вплив держави на макроекономічне поживлення економічних процесів, умови функціонування виробничої інфраструктури та розвиток підприємництва, протидії сірій зоні та активізації інвестиційної та інвестиційної діяльності.

Контролінг як один з методів механізму антикризового управління на підприємствах галузі повинен вирішувати такі завдання: виявлення резервів зниження собівартості продукції; оцінка відхилень фактичних показників діяльності від планових та формулювання пропозицій щодо коригувальних планів; збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації з точки зору ймовірності або виявлення причин виникнення кризи; постійний аналіз та контроль бізнес-ризиків; проведення внутрішнього консультування, тобто розробка внутрішніх регламентів та координація відносин із незалежними аудиторами; управлінський та фінансовий облік.

Серед контролюючих функцій у контексті антикризового управління ми виокремлюємо:

бюджетування (оперативне планування діяльності або з урахуванням звітних показників, або з урахуванням нового розрахунку щодо стандартів);

стратегічне планування діяльності (модернізація машин та обладнання, впровадження інновацій та маркетингу, підвищення відпускних цін, пошук нових ринків збуту тощо);

внутрішній консалтинг (розробка методичного забезпечення діяльності окремих підрозділів підприємства, підготовка до управління рекомендаціями та щодо вирішення проблем);

факторний аналіз (оцінка та аналіз фінансових потреб для досягнення мети стратегічного планування, виявлення та оцінка факторів, що призвели до відхилень, розроблення висновків та пропозицій щодо подолання негативних чинників та слабких сторін);

контроль (спостереження за економічним станом, моніторинг його змін, застосування необхідних заходів впливу, створення основи для виявлення причин відхилень та виявлення слабких місць у фінансовому стані підприємств).

У механізмі антикризового управління засоби самі собою складають структурний елемент і особливим чином сприяють досягненню цілей і завдань антикризового управління на підприємствах галузі. На макрорівні вибрані інструменти найчастіше використовуються як превентивні дії.

На мікроекономічному рівні конкретне підприємство сприймається як об'єкт антикризового управління. Керівництво цього підприємства проводить економічний та фінансовий моніторинг діяльності з метою виявлення кризових ситуацій та явищ, відповідає за розробку заходів щодо їх запобігання та подолання. Тому предметом антикризового управління є кризові ситуації та явища, що супроводжують фінансову та виробничу діяльність підприємств.

Метою режиму передкризового управління має бути забезпечення такого виду діяльності підприємства, за якого за умови виконання його цільової функції ймовірність кризового характеру мінімальна [4]. Превентивна форма антикризового управління спрямована на забезпечення виявлення та подолання загроз, існуючих викликів та їх нейтралізацію. Реактивна форма антикризового управління на мікрмасштабі має ґрунтуватися на чітко визначених діях, спрямованих на відновлення підприємства у докризовий стан. Умовно усі функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (див. рис. 3.4)

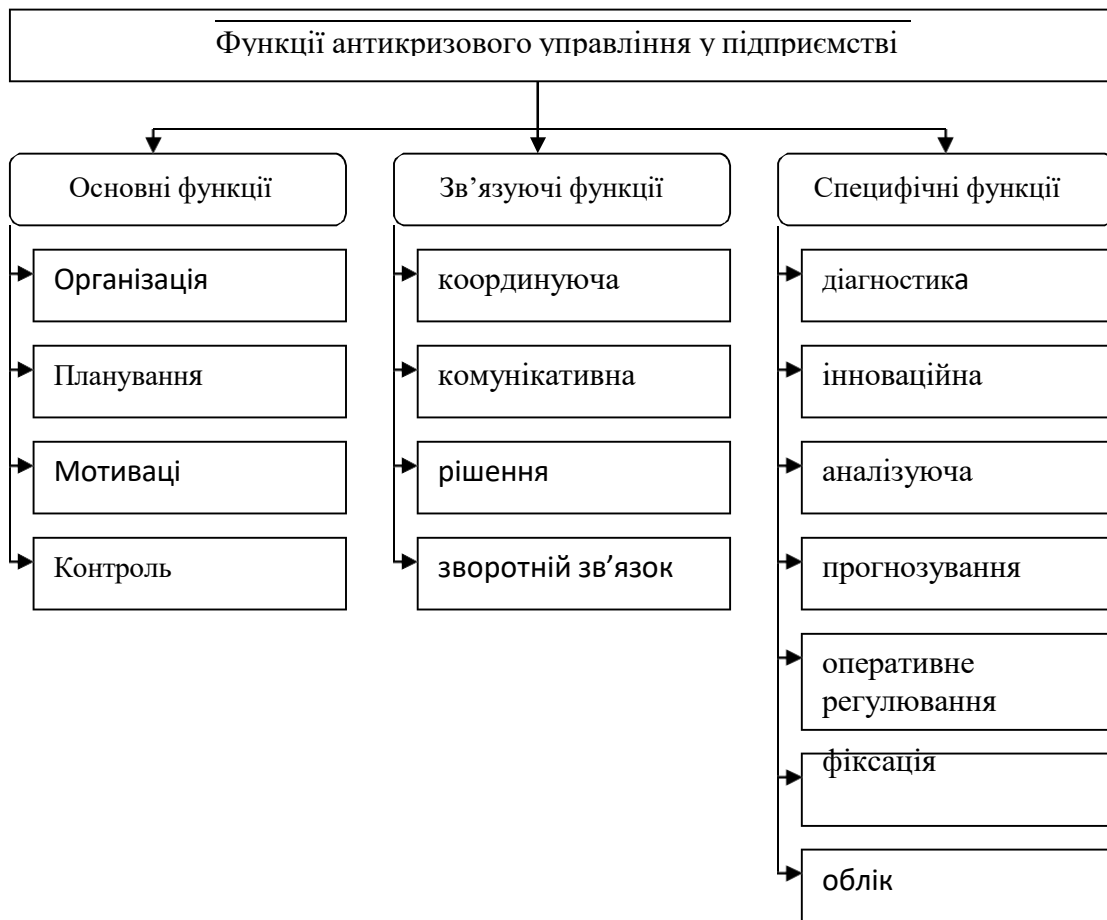


Рис. 3.4 - Загальна класифікація функцій антикризового управління підприємством

Санація, заснована на фінансових та організаційних методах, спрямована на нейтралізацію кризових ситуацій та явищ з метою фінансового поживлення підприємства.



Рис. 3.5 - Вимоги до системи, механізму та процесу антикризового управління

Основними цілями системи антикризового управління підприємством є: уникати реалізації запланованих практичних антикризових підходів у разі виникнення кризової ситуації; прогнозування можливості виникнення кризи у підприємстві; постійний, безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; переміна внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях; поточний розвиток засобів обмеження зовнішніх побічних ефектів у соціально-економічній системі; розробка перспективних планів та методів управління кризовими

ситуаціями; управління виходом підприємства з кризи та усунення завданих збитків.

З погляду керівників у кризових ситуаціях виділяють чотири типи антикризових стратегій підприємства: захисна стратегія, стратегія делегування з повноважень, стратегія наступального компромісу (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Види антикризових стратегій з позиції поведінки підприємства в кризових стратегіях

Вид стратегії	Характеристика
Захисна стратегія	Направлено виходячи із зміни рентабельності, закриття збиткових розиток та захист мало перспективних напрямів діяльності
Стратегія делегування повноважень	Передбачає передачу права розв'язання проблем підприємства третім особам
Наступальна стратегія	Орієнтований на реалізацію активної діяльності, спрямованої на просування сучасних технологій, покращення маркетингової діяльності та розвитку сегмент ринку
Стратегія компромісу	Він передбачає організацію деяких учасників ринку щодо скорочення витрат та збільшення доходів

Таким чином, виходячи з важливості основного вектора управління підприємством, видів антикризових стратегій та стратегій стабілізації, короткострокових стратегій та стратегій реструктуризації. Фактично антикризова управлінська діяльність характеризується різними поєднаннями форм, методів, важелів та інструментів антикризового управління.

Інновації – це значні наукові та капіталомісткі інновації у розвитку кадрів, техніки та технологій, нові вигідні умови для клієнтів. Інновації потребують значних ризикованих інвестицій, розвитку інфраструктури та всебічної державної підтримки. Вони є важливим інструментом управління та основою стратегічного планування.

Під скороченням збитків розуміється комплекс антикризових заходів, пов'язаних із оптимізацією організаційної структури підприємства, скороченням адміністративно-управлінських витрат тощо. Диверсифікація

передбачає децентралізацію операційної діяльності підприємства за галузевими сегментами.

Реструктуризація підприємства включає комплекс взаємопов'язаних перетворень (економічних, технічних, правових, організаційних), спрямованих на зміну форми власності, організаційно-правової та виробничої структури підприємства, здатних підвищити його фінансову окупність та конкурентоспроможність.

Контролінг – це особлива система інструментів та методів, орієнтована на функціональне забезпечення антикризового управління підприємством та включає інформаційне забезпечення, контроль, планування, координацію та внутрішнє консультування.

Антикризовий контролінг – це сучасний метод забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом оптимізації його прибутку та мінімізації ризиків. В його основі лежать загальні підходи до антикризового управління: цільові напрями антикризового управління, зміст та послідовність антикризових дій, діагностика фінансової кризи, оцінка ефективності дій, що реалізуються, обґрунтування та прийняття рішень у рамках антикризового управління.

При цьому антикризовий моніторинг ґрунтується на системі постійного моніторингу стану кількісних та якісних параметрів операційної діяльності підприємства.

Фінансове поліпшення можна трактувати як результат антикризового управління для підприємства. У широкому значенні це сукупність дій, що вживаються окремим підприємством з метою поліпшення свого фінансового стану та усунення причин, що призводять до зниження конкурентоспроможності.

Моніторинг передбачає здійснення наступних заходів: збирання, систематизацію та обробку інформації, підготовку внутрішньої управлінської звітності за результатами моніторингу з метою вибору та застосування

раціональних інструментів антикризового управління.

План фінансового оздоровлення підприємства повинен включати такі елементи: перелік заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану, діагностику причин погіршення фінансового стану поряд з визначенням кількісних і якісних показників діяльності, терміни виконання та відповідальні виконавці запланованих дій.

Прогнозні кількісні показники здорового підприємства мають підвищувати рівень ліквідності, знижувати рівень дисбалансу активів та пасивів, забезпечувати відповідність економічним нормативам, забезпечувати прибуткову діяльність, підвищувати рівень конкурентоспроможності. При цьому прогнозні показники якості дозволяють оцінити ефективність апарату управління щодо управління ризиками, зниження управлінських і виробничих витрат, які реінвестуються за рахунок балансового прибутку.

До найважливіших стратегій антикризового управління відносять: попередження симптомів кризи, покращення кризових процесів; передбачення кризи, та готуватися до її початку; усвідомлення зрілості кризи для ефективного вирішення проблем; стабілізація ситуації з використанням резервів та додаткових коштів; розрахунок ризику. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи (див. рис. 3.6).

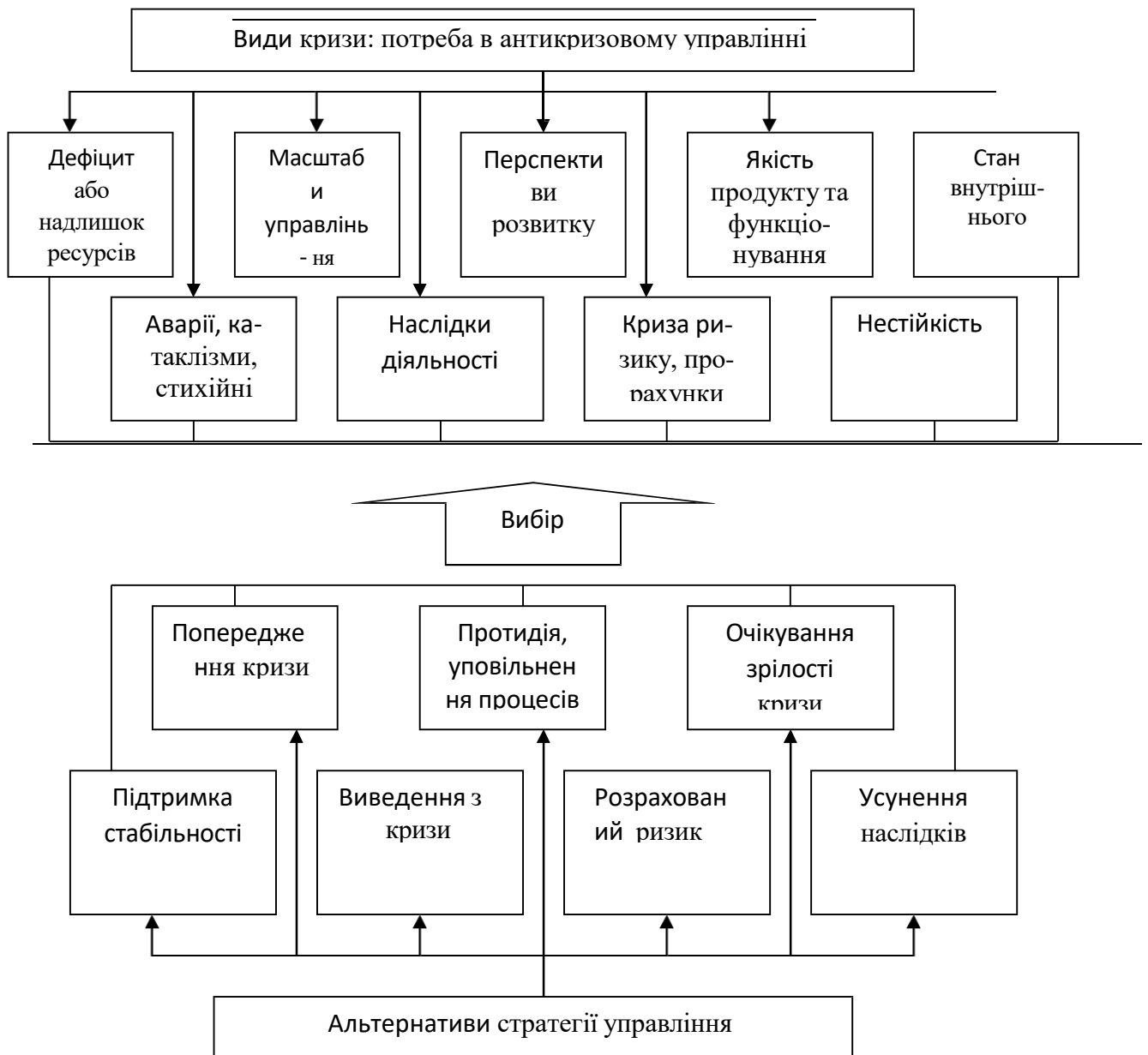


Рис. 3.6 - Альтернативні стратегії антикризового управління

Основний зміст механізму антикризового управління підприємством полягає у його здатності відновити ефективне функціонування цього підприємства як мікроекономічної системи, заснованої на самоорганізації, підтримці внутрішнього стабільного стану та динамічного довкілля в період загострення кризи. Використання системного підходу в механізмі антикризового управління визначає системне бачення основних векторів та етапів його реалізації, що здійснюються для досягнення мети антикризового

управління, існуючі зв'язки між ними та враховуються при розробці. план дій, що забезпечує синергетичний ефект [18].

Якщо підприємство швидко розпізнає появу зовнішніх загроз і присвятить час виробленню ефективного реагування, воно зможе послідовно усувати всі проблеми, що виникають. Реалізація антикризової стратегії найбільш оптимальна, якщо вона вже поєднується з адаптованою структурою управління та підкріплюється збалансованою системою цілей. Однак у кризовій ситуації впровадження змін має відбуватися у строго обмеженому порядку.

Таблиця 3.2 Характеристика стратегій антикризового управління

Стратегія АУП	Властивість, яка є ключовою для забезпечення дієвості стратегії	Зміст дій щодо виконання стратегії управління	Особливості функціонування підприємства
Очікування	Надійність	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання	Підприємство здатне реалізувати задані функції протягом певного періоду часу
Протидії	Гнучкість, адаптивність	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування системи
Попередження	стійкість	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи.	Упродовж певного часу підприємство здатне виконувати свої функції
Стабілізації	Багатофункціональність	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів ресурсів	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей.
Ризику	Безпека	Знаходження в ситуації розрахованого ризику	Може змінити цілі свого функціонування за рахунок тих елементів, що залишаються

Фактично під час планування антикризової стратегії необхідно робити паралельні дії. У критичних ситуаціях немає часу готувати основу для стратегічних змін, тому необхідно негайно змінювати систему управління і долати кризи.

Механізм антикризового управління є досить неоднозначною категорією і поєднує в собі такі елементи: функції управління, методи управління, принципи управління, інструменти управління [2].

Мета антикризового управління має бути співвіднесена з основною метою використання механізму антикризового управління, яка полягає у виході підприємства з кризи та недопущенні банкрутства.

Ми вважаємо, що антикризове управління має бути ініційовано з початку діяльності підприємства. Вже на етапі формування своєї діяльності підприємство має вивчити та врахувати потенційні загрози, визначити елементи структури антикризового управління та визначити відповідні функції. При цьому одним із важливих етапів механізму антикризового управління є оцінка готовності підприємства до організаційних змін. Важливість цього етапу визначається усвідомленням здатності підприємства здійснювати планову діяльність, спрямовану перетворення виробничої, організаційно-управлінської структури та інші перетворення.

З цієї причини основний наголос робиться на оцінку факторів, що впливають на готовність підприємства до здійснення організаційних змін. Враховуючи це, одним із елементів, що займають важливе місце в архітектурі механізму як процесу, є стратегія. Стратегія як практика та методологія почала розвиватися у сфері бізнесу ще у минулому столітті. В економічному сенсі стратегія — це система пошуку, формулювання та розробки доктрини, яка має забезпечити довгостроковий успіх при послідовній та повній реалізації плану.

3.2. Конкурентні переваги підприємства у системі антикризового управління

У економічній діяльності всім учасників ринку конкурентоспроможність підприємств є основою їх сталого розвитку. Стійкість, зумовлена конкурентоспроможністю підприємств, потребує відповідної системи управління, включаючи її антикризову складову.

На тлі зростаючої конкуренції суб'єктів господарювання та глобалізації економічних зв'язків практично кожне підприємство прагне бути конкурентоздатним і ставить це як одне з основних завдань своєї діяльності.

Нові форми конкуренції виникають у результаті зміни пропорцій світового ринку та захоплення товарного виробництва різними підприємствами. Поряд із ціновою конкуренцією все більшого поширення набувають нецінові форми конкуренції, рекламна конкуренція, конкуренція якості, засновані на споживчих уподобаннях та лояльності до певних груп товарів, конкуренція у сфері післяпродажного обслуговування тощо.

Конкурентоспроможність це здатність підприємств досягати та підтримувати високі темпи економічного зростання, що є важливою основою гідних показників економічного та соціального розвитку.

Ефектом від реалізації антикризової програми має стати підвищення конкурентоспроможності підприємств. Звичайно, умовою підвищення конкурентоспроможності є інноваційні рішення, технічне та технологічне оснащення підприємств, здатне забезпечити виробництво продукції з високою доданою вартістю. При цьому реалізувати ці проекти можуть лише фінансово стійкі підприємства. Так як більш висока конкурентоспроможність є результатом роботи антикризового управління, спрямованого на запобігання кризовій ситуації або відновлення фінансового стану підприємства.

При цьому зазначимо, що довгостроково конкурентоспроможними підприємства можуть бути ті які ідуть єдиним стратегічно можливим шляхом їх

розвитку економічного зростання на інноваційній основі. Тільки за таких умов підприємства зможуть досягти стабільного стану ринку та високого рівня технологічного розвитку, масового виробництва продукції і, як наслідок ритмічної генерації позитивних грошових потоків, високої рентабельності та рентабельності виробництва. операції.

Кожен конкретний випадок характеризується системою взаємозалежних чинників та інструментів, у результаті сукупного ефекту досягається певний конкурентний статус підприємства. Конкурентний статус – умова досягнення певного рівня конкурентних переваг; відбиває умови досягнення конкурентних переваг. Іншими словами, конкурентний статус як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта перевершити свого суперника у досягненні своєї мети на конкурентному ринку [14].

Порівняння асортименту та якості продукції, цін, каналів збуту та методів стимулювання збуту з тими, що використовують конкуренти, дозволяє співробітникам антикризового управління знайти нові чи посилити існуючі конкурентні переваги. При цьому для обґрунтування ефективних управлінських рішень необхідна оцінка конкурентного стану як підприємства, а й його конкурентів.

Усередині виробництва важливими є конкретні управлінські рішення для створення конкурентних переваг з метою реалізації механізму антикризового управління на підприємствах.

Розглянемо основні антикризові заходи фінансового оздоровлення підприємства та відповідну динаміку коефіцієнта поточної ліквідності (див. табл.3.3).

Таблиця 3. 3 Основні антикризові заходи фінансового оздоровлення підприємства

Антикризові заходи	Величина зміни	
	Оборотних активів	Короткострокових зобов'язань
Реалізація майна підприємства	Виручка від реалізації	ПДВ, податок на прибуток
Підвищення прибутку від поточної діяльності	Приріст прибутку	Приріст ПДВ і податку на прибуток
Безоплатна матеріальна допомога	Сума допомоги	ПДВ, податок на прибуток
Внески в статутний або в резервний капітал	Сума внеску	
Банківський кредит або позика	Сума кредиту	Сплата (відсотки)
Зниження рівня дебіторської заборгованості	Приріст прибутку	Приріст ПДВ і податку на прибуток
Реструктуризація кредиторської заборгованості		Сума реструктуризації боргу

Реалізація антикризових управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств базується на внутрішній, взаємозалежній, динамічній процедурі, що складається з елементів, представлених на малюнку 3.7.

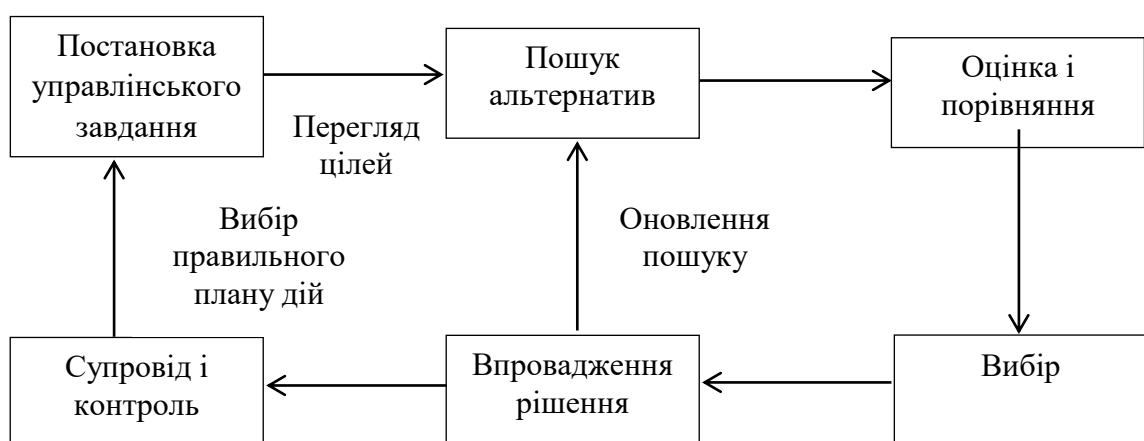


Рис. 3.7. - Процедура прийняття антикризових управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності

Значимість однієї й тієї конкурентної переваги залежно від конкретних умов може змінюватись у досить широких межах. Тому виникає потреба

створення алгоритму досягнення конкурентних переваг за допомогою заходів антикризового управління. Це може бути сукупність наступних взаємозалежних етапів: на основі експертних оцінок, рейтингів та думок фахівців фінансової сфери та антикризового управління визначається найбільш значуща конкурентна перевага підприємства; створення переліку реальних та можливих конкурентних переваг конкретного підприємства та його конкурентів на певний період; розробка програми антикризових дій та прийняття стійких управлінських рішень щодо створення нових або посилення існуючих конкурентних переваг з метою покращення фінансового стану підприємства.

За рахунок досягнення вищої операційної ефективності в порівнянні з конкурентами створюються нові чи існуючі конкурентні переваги підприємств. Однак цей процес має свої межі, оскільки максимальна користь для споживача може бути досягнута за умови оптимального використання наявних, а не необмежених ресурсів.

Ефективним засобом створення конкурентних переваг є впровадження інновацій. Використання нових, унікальних технологій та сировини дозволяє нам отримати перевагу перед конкурентами за якістю, асортиментом та властивостями продукції. Конкурентні переваги, що досягаються за рахунок інновацій, є більш стійкими, ніж ті, які досягаються виключно за рахунок підвищення операційної ефективності.

Результати наукових досліджень вказують на те, що для підприємств найефективнішими конкурентними перевагами є рівень цін та якість продукції. Рівень цін, як конкурентну перевагу, визначає спроможність підприємств формувати великі і стабільні партії продукції, виконувати умови контрактів тощо.

Істотне збільшення стійкості підприємств і зростання їх конкурентоспроможності досягається також і через вибір та реалізацію стратегії комплексного поєднання важливих на конкретний момент для

конкретного підприємства конкурентних переваг. Така стратегія може бути ефективнішою у порівнянні із конкурентами. Підприємствам необхідно визначитися з вибором однієї із базових стратегій і адаптувати під вибрану стратегію свою організаційну структуру й види діяльності. Стратегія має ґрунтуватися на спеціалізації підприємства, розвитку допоміжних виробництв поєднання яких дозволять надати споживачеві унікальний портфель створюваної цінності.

3.3. Вибір стратегії розвитку підприємства

Функції управління, що виникають у результаті поділу та спеціалізації праці, характеризують кожен процес управління та визначають види діяльності, що відображають напрями або етапи цілеспрямованого впливу на міжособистісні відносини у виробничо-управлінському процесі.

Враховуючи багатофункціональність діяльності підприємства, можна дійти невтішного висновку про наявність системи функцій. Система функцій управління – це сукупність пов'язаних у часі та просторі дій суб'єкта управління з його цілеспрямованим впливом на об'єкт.

Вибір стратегії залежить від темпів розвитку підприємства та ніші, у якій воно працює (див. таблицю 3.4).

Конкурентні стратегії на корпоративному рівні покликані надати підприємству конкурентну перевагу над ринком перед конкуруючими підприємствами. Зміст конкурентних стратегій у тому, що вони допомагають підприємству зберегти певну частку ринку чи збільшити її.

Таблиця 3.4. Характеристика рекомендованих бізнес-стратегій підприємства

№	Назва бізнес-стратегії	Характеристика бізнес-стратегії
1	Стратегія зосередження	селективне інвестування. Вибір ринкової ніші, що максимально відповідає вимогам підприємства та здійснення діяльності, що спрямована на максимальну відповідність до вимог цільової аудиторії.
2	Стратегія зростання	Масштабування діяльності підприємства. Активне інвестування. Вихід підприємства на нові ринки.
3	Стратегія збереження	Максимізація прибутку. Підтримка позицій лідера на ринку, моніторинг споживчих потреб. Селективне інвестування
4	Стратегія інтенсифікації	Активне інвестування. Збільшення обсягів продажу, розширення меж ринку за рахунок використання існуючої бізнес-моделі підприємства.
5	Стратегія змін	Інвестування у розвиток або селективне інвестування. Адаптація підприємства до умов ринку та вимог споживачів, оптимізація діяльності, зміна цільової аудиторії.
6	Стратегія досягнення лідерства	Розширення меж цільового ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом перегляду особливостей ведення основної діяльності або пошук нових рішень. Активне інвестування

Враховуючи багатофункціональність діяльності підприємств, можна дійти невтішного висновку про наявність системи функцій. Система функцій управління – це сукупність пов'язаних у часі та просторі дій суб'єкта управління з його цілеспрямованим впливом на об'єкт.

Функціональна стратегія – це вид підтримуючої стратегії у стратегічному наборі, визначальний стратегічну спрямованість конкретної функціональної підсистеми управління підприємством, забезпечує досягнення нею цілей, і контроль над процесами реалізації загальної стратегії та місії підприємства.

Кожна функціональна стратегія повинна розроблятися з урахуванням наступних факторів: конфлікти під час вирішення загальних завдань підприємства; взаємозв'язок значної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства в цілому; ролі та змісту діяльності конкретної функції; характер впливу роботи,

що виконується кожним підрозділом, на розвиток (падіння) підприємства; переваги та недоліки у розвитку окремих функцій, сильні та слабкі сторони їх взаємодії; межі функцій та галузі «спільних інтересів»; баланс між тенденціями розвитку компанії та компетенціями фахівців, які виконують роботу з окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами та підприємницьким духом.

Фінансова стратегія має забезпечувати: визначення основної загрози з боку конкурентів, вибір правильних напрямів фінансової діяльності та маневрування з метою досягнення вирішальної переваги над конкурентами визначення найбільш ефективних напрямів інвестування та концентрації фінансових ресурсів на цих напрямках; створення та ефективне використання фінансових ресурсів; відповідність фінансової діяльності економічному стану та матеріальним можливостям підприємства..

Стратегія управління персоналом має враховувати:

стратегія винагород та мотивації: застосування системи оцінки вкладу праці в результат; система розподілу прибутку; баланс між винагородою та прибутком за допомогою загальної стратегії та стратегії пропозиції; реалізація нематеріальних мотиваційних важелів тощо;

підбір та навчання: балансування розвитку співробітників із загальними та функціональними стратегіями; підбір та переміщення персоналу всередині підприємства; підбір та обмін; організація навчального процесу; організація аналітичних центрів, що займаються підбором та розвитком персоналу тощо;

стратегія управління персоналом є планом відбору перепідготовки та стимулювання, прийому на роботу, навчання, співробітників, які відповідатимуть потребам, що виникають внаслідок майбутніх організаційних змін та розробок.

Інноваційна стратегія повинна включати: збільшення витрат на комп'ютеризацію; впровадження інновацій у виробничі процеси.

Антикризове керування є елементом загального управління підприємством. Антикризове управління підприємством – це специфічна форма

управління, пріоритетним завданням якої є запобігання чи подолання негативних процесів, що загрожують життю підприємства. Сутність антикризового управління на підприємствах зводиться до швидкого виявлення фінансової кризи та запобігання банкрутству.

Концепція антикризового управління на підприємствах передбачає поділ антикризового управління на такі види: управління виходом підприємства із кризи здійснюється шляхом мінімізації витрат та використання оперативних заходів, що забезпечують збереження факторів виробництва та їх функціональності; превентивне управління – це комплексне управління підприємством, що має системний характер; управління стабілізацією характеризується визначенням чітких цілей, плануванням та реалізацією невеликої кількості дій щодо відновлення докризової ситуації.

У сучасних умовах в Україні антикризове управління має покращити діяльність підприємств та вивести їх із кризи. Подальше застосування принципів антикризового управління пов'язані з досягненням фундаментального поліпшення виробничого середовища.

Необхідність антикризового управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємств визначається високою динамікою сучасного бізнес-середовища. Тому, щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними, підприємства змушені постійно перебудовувати свою тактику та стратегію. Постійні радикальні зміни у технології ринку збуту та потребах клієнтів стали звичайним явищем. Одним із способів вирішення цих проблем є впровадження механізмів антикризового управління, які дозволять запобігти поширенню негативних явищ у бізнесі та забезпечити фінансову стійкість підприємств.

Механізм антикризового управління вбудований у загальну систему управління економікою та є її елементом. Реалізація механізму антикризового управління дозволяє уникнути стратегічних помилок та виявляє слабкі місця підприємства, існуючі можливості та недоліки. При цьому соціальна функція

антикризового управління полягає у збереженні активності підприємства та можливості використання капіталу з мінімальними трансакційними витратами для працевлаштування персоналу та залучення інвестицій.

Конкурентоспроможність та система антикризового управління підприємств взаємопов'язані та засновані на конкурентній маркетинговій стратегії. Ця стратегія передбачає гнучке антикризове управління, метою якого є конкурентне функціонування підприємств. З іншого боку, основними ознаками початку виробничої кризи підприємства є зростання невиправданих витрат виробництва, зниження конкурентоспроможності та обсягу реалізації алкогольної продукції.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі узагальнено теоретичні та методичні підходи до вдосконалення системи антикризового управління на прикладі сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Зазначимо, що основною типовою особливістю економічних криз на мікрорівні є відсутність підприємства окремих видів ресурсів для ефективного виконання своїх функцій.

В основі економічних криз лежать внутрішні диспропорції, які матеріалізуються та посилюються під впливом зовнішніх факторів. Стан кризи – небажаний, незапланований та обмежений за часом процес, який може суттєво ускладнити функціонування підприємств або навіть унеможливити таке функціонування.

Довгострокові кризи підприємств, спричинені тривалими воєнними діями, не можуть бути вирішені виключно за допомогою інструментів антикризового управління без високого рівня концентрації ресурсів. У мирний час найефективнішими є ті підприємства, які характеризуються високою організаційною та технологічною гнучкістю і відкритістю до інновацій.

Результати дослідження дають підстави виділити основні симптоми криз підприємств: постійне зниження рентабельності; зниження ефективності використання капіталу; зменшення обсягу прибутку; зниження рівня платоспроможності.

Проявом кризових явищ є загострення протиріч, що виникають внаслідок залежності виробництва від зовнішніх чинників, упущення технологічного характеру, погіршення тих показників функціонування підприємства, які мають прямий негативний вплив на процеси його життєдіяльності і т. д.

Основним завданням антикризового управління з функціональної точки зору має стати своєчасне та ефективне використання фінансового механізму, спеціальних управлінських функцій та інструментів для запобігання кризам та

банкрутствам, а також забезпечення фінансового оздоровлення підприємства. Основною, але не єдиною причиною економічних криз є протиріччя між виробництвом та споживанням.

У сучасних умовах в Україні антикризове управління має покращити діяльність підприємств та вивести їх із кризи. Подальше застосування принципів антикризового управління пов'язані з досягненням фундаментального поліпшення виробничого середовища.

Антикризове управління – це складне системне поняття, що охоплює низку елементів управління. Антикризове управління – це механізм, який би нормальне функціонування підприємств за умов підвищеного ризику. Водночас це систематизована, структурована, багатоаспектна та довгострокова діяльність, спрямована на запобігання та подолання руйнівних для підприємства процесів. При цьому антикризове управління має випереджальний і цілеспрямований характер. Антикризове управління має забезпечувати стабільність підприємств, а ефективність його механізму залежить від низки чинників внутрішнього середовища: розміру економіки, спеціалізації, технології виробництва, інерції збутового сегмента, соціальних та психологічних процесів, що відбуваються в країні. місце для підприємства. внутрішнє середовище тощо.

Конкурентоспроможність та система антикризового управління підприємств взаємопов'язані та засновані на конкурентній маркетинговій стратегії. Ця стратегія передбачає гнучке антикризове управління, метою якого є конкурентне функціонування підприємства.

Антикризове управління має визначити, як підприємству слід формувати конкурентні переваги в умовах підвищеної нестабільності внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. Тому оцінка конкурентоспроможності компанії може ґрунтуватися не лише на оцінці комплексу маркетингових чи організаційних рішень, а й на управлінських рішеннях.

Активна інноваційна діяльність підприємств забезпечує стійкий,

динамічний інноваційний розвиток, який є найважливішою конкурентною перевагою економіки та продукції, що нею випускається.

Раціональні інструменти формування та оцінки конкурентних переваг та конкурентного стану підприємства та його конкурентів дозволяють розробити механізм антикризового управління, спрямований на відновлення платоспроможності підприємства, у тому числі за рахунок підвищення його конкурентоспроможності.

Необхідність антикризового управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства визначається високою динамікою сучасного бізнес-середовища. Постійні радикальні зміни у технології ринку збуту та потребах клієнтів стали звичайним явищем. Щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними, підприємства змушені постійно перебудовувати свою тактику та стратегію. Одним із способів вирішення цих проблем є впровадження механізмів антикризового управління, які дозволять запобігти поширенню негативних явищ у бізнесі та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Механізм антикризового управління є системою заходів на об'єкті для досягнення бажаного результату. Система складається з набору елементів, внутрішня взаємодія яких наводить механізм руху. Реалізація механізму антикризового управління дозволяє уникнути стратегічних помилок та виявляє слабкі місця компанії, існуючі можливості та недоліки.

Механізм антикризового управління вбудований у загальну систему управління економікою та є її елементом. При цьому соціальна функція антикризового управління полягає у збереженні активності підприємства та можливості використання капіталу з мінімальними трансакційними витратами для працевлаштування персоналу та залучення інвестицій.

У різних умовах ведення бізнесу підприємство може вибрати одну з трьох моделей антикризового управління: активне, реактивне або планове управління та реалізувати відповідні інструкції з виходу з кризи. Насправді є різні методи

оцінки ефективності антикризового управління. Позитивний ефект від реалізації антикризових методів може бути економічним, науково-технічним, ресурсним, соціальним, екологічним і т.д., що зумовлено багатofакторністю кризи.

Проте, попри проведені дослідження, нині немає загальноприйнятого методу визначення ефективності антикризового управління, і навіть системи критеріїв визначення ефективності антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
2. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедева К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37.
3. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): монографія / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко, О. М. Ральчук, Й. М. Дорош. Донецьк, 2010. 324 с.
4. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2011. 256с.
5. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія. / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ та ін. Харків : Віровець А. П. «Апостроф», 2012. 705 с.
6. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої*. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
7. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.
8. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
9. Важинський Ф. А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2019. № 5. С. 127-130.
10. Васильєва Т.А. Держава, підприємства в системі антикризового управління : монографія. Суми : Вид. "Ярославна", 2013. 488 с.

11. Вітлінський, В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посіб. Київ. : КНЕУ, 2010. 292 с.
12. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
13. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
14. Добишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Кременчуг, 2015. 23 с
15. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1. С. 80-88.
16. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
17. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
18. Калюжна Ю. В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Запоріжжя, 2016. 23 с.
19. Комеліна О. В., Чайкіна А. О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1. С. 120-124.
20. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*.

2016. № 1. С. 161–170.
21. Лоханова, Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства : проблеми питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2015. №2. С. 52–56
 22. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83-88.
 23. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
 24. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17
 25. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
 26. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
 27. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посіб. Ірпінь, 2013, 304 с.
 28. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.
 29. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
 30. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
 31. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник. 3-е вид., перероб. и доп. Київ : Кондор, 2010. 661 с.
 32. Прохорова В. В., Ярмолюк В. І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка і управління*.

2013. № 2. С. 28-33.
33. Пухальська Я. П. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Т. 2, № 4. С. 108-111.
34. Семенов А. Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. Київ : Знання, 2017. 244 с.
35. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
36. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
37. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 560 с.
38. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір : зб. наук. праць*. 2012. № 15. С. 275-285.
39. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187-192.
40. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
41. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
42. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
43. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 39, С. 288–296.
44. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні

- взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35-40.
45. Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.
46. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства : інноваційний аспект. Київ : Вид-во НАУ, 2017. 435 с.
47. Штангрет А. М., Петрашова О. М. Економічна безпека вітчизняних підприємств : необхідність та теоретичні основи. *Поліграфія і видавн. справа: наук.-техн. зб.* 2010. №2. С. 12–18.
48. Штангрет А. М., Петрашова О. М. Економічна безпека галузі - важливий елемент в структурі національної безпеки. *Екон. вісн. ун-ту.* 2010. №15/1. С. 181–187.
49. Штангрет А. М. Управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі : монографія. Львів : УАД, 2011. 270 с.
50. Штангрет А. М. Загроза як ключовий елемент системи безпеки . *Вісн. Львів. ін-ту економіки і туризму.* 2010. №5. С. 20–27.
51. Штангрет А. М. Ключові аспекти створення системи економічної безпеки на підприємстві. *Матеріали науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів, м. Львів, 21–24 лютого 2018 р.* Львів : УАД, 2018. С. 146.