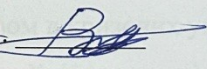


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

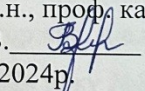
Бакалаврська дипломна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХЛІБОЗАХИСТ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи ПЗ-20б3
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

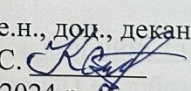
Волошен Д.В. 

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ

Боковець В.В. 

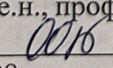
«28» травня 2024р.

Рецензент: к.е.н., доц., декан ФМІБ

Краєвська А.С. 

«03» червня 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.

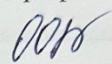
 Мороз О.О.

«08» червня 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Мороз О.О.


«18» березня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Волошену Дмитру В'ячеславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: «Управління підприємством в кризових умовах (на прикладі приватного підприємства «Хлібозахист»)»

керівник роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2.Строк подання роботи : 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ПП «Хлібозахист» .

4.Зміст текстової частини:

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ;

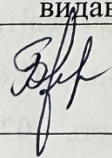
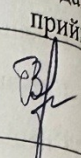
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ХЛІБОЗАХИСТ»;

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПП «ХЛІБОЗАХИСТ»;

5.Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 – Фази економічного циклу; Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства; Таблиця 2– Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Хлібозахист» за 2021-2023 рр.; Таблиця 3- Дані про ПП «Хлібозахист»; Рисунок 2 - Матриця БКГ; Рисунок 3 – Методи просування рослиннозахисних засобів на ринок, Рисунок 4 – Основні заходи удосконалення системи управління за цілям при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на

ПП «Хлібозахист».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Боковець В.В., професор кафедри ПЛМ		

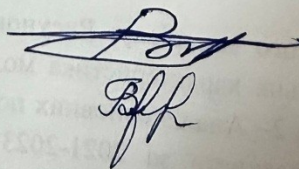
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	11.03.2024 р.	викон.
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	12.04.2024 р.	викон.
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	03.05.2024 р.	викон.
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	24.05.2024 р.	викон.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	03.06.2024р.	викон.
6	Рецензування БКР	07.06.2024 р.	викон.
7	Захист БКР	10-27.06.2024 р.	викон.

Здобувач

Керівник роботи



Волошен Д.В.

Боковець В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	5
1.1 Криза на підприємстві та її види.....	5
1.2 Фінансове управління як основа запобігання кризи на підприємстві.....	10
1.3 Управління процесом постановки цілей підприємством	14
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ХЛІБОЗАХИСТ»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Хлібозахист».....	25
2.2 Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства	28
2.3 Аналіз стану системи антикризового менеджменту на підприємстві	36
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПП «ХЛІБОЗАХИСТ».....	43
3.1 Напрямки удосконалення системи антикризового менеджменту на підприємстві.....	43
3.2 Стабілізаційні заходи підприємства в умовах кризи.....	45
3.3 Обґрунтування стратегічних кроків виходу підприємства на інші ринки.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
Додаток А Фінансова звітність ПП «Хлібозахист» за 2021-2023 рр.....	59
Додаток Б Перелік та характеристика організаційно-правових форм господарювання.....	71
Додаток В Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства.....	73
Додаток Г Ілюстративна частина.....	74
Додаток Д Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на плагіат.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасних підприємствах важливо приділяти достатньо уваги управлінню кризовими ситуаціями. Криза – це переломний момент для підприємства. Вона характеризується певною кількістю взаємозалежних ситуацій, що підвищують ризик та складність управління підприємством. Керівник повинен контролювати підприємство на всіх його рівнях та вчасно виявляти прояви кризових ситуацій для їх запобігання або вилучення можливих вигод. Якщо він цього не буде робити, то при виникненні кризових ситуацій підприємство може зазнати втрат або, в гіршому випадку, стати банкрутом. Саме тому, обрана проблематика дослідження є вельми актуальною на даний момент.

Великий внесок у розвиток антикризового менеджменту на підприємствах зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В.О. Василенко, А.Д. Чернявський, О.О. Терещенко, І.О. Бланк, О.С. Виханскій, А.І. Наумов, З.Є. Шершньова, Р. Кроуз, М. Спенс, Л.О. Лігоненко, Т. Бартон, А. Сміт, Е.М. Коротков, А.А. Беляєв, Д.В. Валовой, Г.З. Базаров, А.В. Ковалевська, С.Г. Беляєв, Л.П. Бєлих, Л.С. Ситник, П. Уокер, Г.А. Александров та інші.

В роботах названих вчених ми не зможемо побачити єдиного визначення «антикризового менеджменту», адже кожен трактує його по-різному.

Однак, дослідження вищенаведених авторів значно полегшують вирішення певних проблем в області управління підприємством під час кризи, а також підтверджують важливість антикризового менеджменту на сучасних підприємствах.

Мета дослідження – дослідити важливість менеджменту підприємства у кризових ситуаціях.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність кризи та антикризового управління;
- дослідити основні правила, процедури вибору та практичного використання антикризового менеджменту підприємства;

- провести аналіз діяльності ПП «Хлібозахист»;
- розробити стабілізаційні заходи підприємства в умовах кризи.

Об’єкт дослідження – приватне підприємство «Хлібозахист».

Предмет дослідження – менеджмент підприємства у кризових ситуаціях.

Методи дослідження: статистичний, спостереження, опитування, групування, графічний, порівняльний.

Апробація наукових досліджень. Стаття на тему «Підприємницька діяльність підприємства та управління нею в сучасних кризових умовах господарювання», яка була представлена на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Криза на підприємстві та її види

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін [1].

Антикризовий менеджмент – це організована система управління, яка направлена на оперативне виявлення ознак кризи та їх своєчасного подолання з метою забезпечення життєдіяльності підприємства .

Проте у працях вчених немає спільного визначення антикризового менеджменту.

Л.С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку [2].

А.П. Градов пояснює антикризовий менеджмент як сукупність послідовних заходів, таких як: аналіз макросередовища та мікросередовища, визначення місії підприємства, створення системи для виявлення кризових ситуацій, контроль діяльності підприємства, а також розробка стратегії для досягнення стабільної платоспроможності та уникнення банкрутства підприємства, розробка плану дій та заходів для виходу з можливих кризових ситуацій або для їх зниження [3].

Е.М. Коротков пояснює термін «антикризовий менеджмент» як управління з передбаченням кризи, а також заходів для зниження негативних її наслідків [4].

Однак, Л.М. Каліна виділяє головне в антикризовому управлінні – це вчасна реакція на зміни зовнішнього середовища. Головна мета такого

менеджменту – забезпечення стійкості на ринку під час економічних та політичних змін [5].

Отже, з вищенаведених тверджень можна визначити об'єкт, суб'єкт, предмет, мету та завдання антикризового менеджменту.

Об'єкт – розвиток кризових ситуацій на рівні підприємства, галузі чи держави.

Суб'єкт – керівник або менеджери, які мають відповідні навички та використовують їх в кризових ситуаціях на користь підприємства.

Предметом антикризового менеджменту вважаються дії або явища, які сприяють створенню кризових ситуацій.

Мета антикризового менеджменту – це забезпечення стабільного розвитку підприємства на всіх його рівнях, стійкого фінансового стану та відповідної частки на ринку.

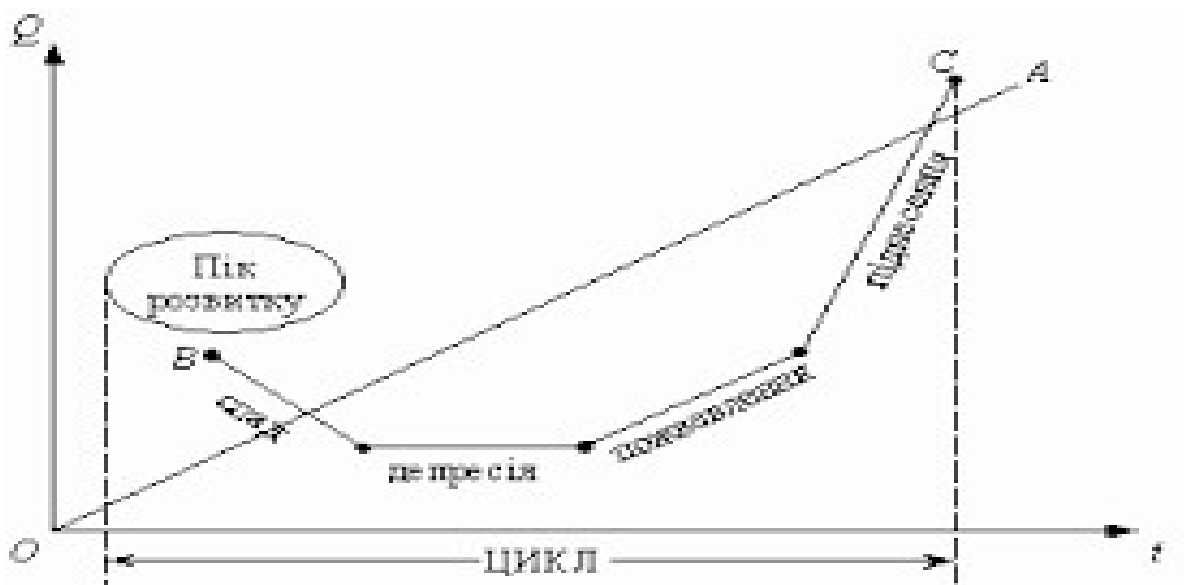


Рисунок 1.1- Фази економічного циклу

Завдання антикризового менеджменту – виявлення майбутніх кризових ситуацій та їх подальша ліквідація, моніторинг кадрової політики підприємства, аналіз фінансової стійкості та дослідження збутової діяльності підприємства [6].

Кризові ситуації можна класифікувати на такі види [7]:

1. В залежності від причин: зовнішня або внутрішня. Зовнішня криза пов'язана з розвитком світової економіки, політичною ситуацією в державі чи з конкурентними підприємствами. Внутрішня криза може бути поєднана з організацією виробництва, конфліктами в колективі, недосконалістю стратегії розвитку підприємства та ін.

2. В залежності від тривалості криза буває: короткострокова, середньострокова та довгострокова. Короткострокова криза зазвичай до 1 року. Середньострокова – від 1 до 3 років. Довгострокова – більше ніж 3 роки.

3. Залежно від характеру та наслідків: позитивна та негативна. Позитивна криза характеризується збільшенням потенціалу розвитку, конкурентоспроможності, збільшенням частки на ринку. Негативна – втрата конкурентоздатності, ринкової вартості або, в гіршому випадку, ліквідація підприємства.

4. За масштабом кризу можна поділити на такі поняття: кризове явище, локальна криза, системна криза. Кризове явище – малий, несуттєвий негативний вплив на процеси діяльності підприємства. Локальна криза – це певна кількість кризових явищ, які виникають в окремій системі підприємства та мають великий негативний вплив, але не впливають на підприємство в цілому. Системна криза – критична сукупність кризових явищ в різних системах, що призводить до ліквідації підприємства.

Крім того, криза буває передбачувана та несподівана. Передбачувана криза настає зазвичай при розвитку підприємства. В такий момент у більшості підприємств постає питання реструктуризації виробництва та зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Несподівана криза, в основному, виникає через помилки керівників в управлінні, економічні чинники або через природні явища.

Основні причини виникнення кризи на підприємстві можна виділити такі:

1. Посилення конкуренції;
2. Економічна нестабільність в країні;

3. Збільшення цін на енергоносії;
4. Втрата налагоджених господарських зв'язків;
5. Неправильно прийняті управлінські рішення;
6. Неефективна стратегія ведення бізнесу;
7. Криза в галузі;
8. Брак інновацій на підприємстві.

До основних принципів антикризового управління можна віднести:

1. Готовність до можливої кризової ситуації;
2. Терміновість реагування на кризові явища;
3. Прийняття управлінських рішень з використанням достовірної початкової інформації;
4. Здійснення постійного контролю.

Функції антикризового менеджменту наступні:

1. Планування. Визначення цілей, створення стратегії, дій під час кризи на підприємстві. Оперативне прийняття рішень з врахуванням усіх нюансів кризової ситуації.

2. Організація. Оптимальне використання коштів, системи управління, кадрової політики для найефективнішого використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

3. Мотивація – спрямована на заохочення персоналу для зростання ефективності діяльності з метою прискореного виходу з кризової ситуації.

На сучасних підприємствах керівники здебільшого використовують матеріальну мотивацію. За чудово виконану роботу менеджер може призначити премії або певні призи, наприклад путівки.

Крім того, якщо керівник створює відповідні умови для своїх працівників, відноситься до них не як «босс», а як колега (тільки за вищим рангом), обговорює з ними деякі питання чи пропозиції, то, під час кризової ситуації на підприємстві, співробітники за власним бажанням будуть намагатися якнайшвидше вирішити проблему, а саме – виходу з кризи.

4. Контроль. Завдання контролю в антикризовому управлінні полягає у спостереженні та перевірці антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової стратегії; усунення можливих відхилень, що виявляються, та приведення системи антикризового управління до цільового стану з допомогою інструментів-регуляторів.

Контроль за виконанням антикризового менеджменту фокусується на створення відповідних умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових, а також ресурсних обмежень антикризового процесу [9].

Найважче завдання для керівника під час кризової ситуації – це звільнити зайвих працівників. В такому випадку порядок дій повинен бути наступним:

1. Менеджер має відібрати працівників, які бажають піти у відпустку без збереження зарплати;
2. Окремими наказами поетапно звільняти за скороченням штатів інші групи непотрібних працівників.

Крім того, регулярна оцінка співробітників допоможе керівнику правильно прийняти рішення щодо збільшення зарплати працівнику, його підвищення на посаді або звільнення.

При оцінці працівника важливо врахувати кількісні показники, такі як час, продуктивність, витрати і т.п., а також якісні показники.

Сучасний антикризовий менеджмент – це управління, яке здатне попереджати та пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Для втілення цієї думки в реальність антикризовий менеджмент має здійснюватися наступними заходами [10]:

1. Використання кваліфікованого персоналу, а саме кризис-менеджера. Такі професіонали вчасно передбачають кризу і правильно приймуть рішення, щоб отримати мінімальний негативний вплив;
2. Постійний контроль фінансового стану підприємства;

3. Дослідження можливих проявів кризи;
4. Моніторинг кадрової політики;
5. Постійне дослідження збутової діяльності та реагування на значні відхилення.

Отже, можна сказати, що небезпека кризи існує завжди і саме тому її потрібно передбачати і вчасно реагувати на можливі кризові ситуації. Антикризове управління – це вчасне «лікування» підприємства від негативних наслідків кризи [8].

1.2. Фінансове управління як основа запобігання кризи на підприємстві

Важливу роль в антикризовому менеджменті грає фінансове управління, яке складається з стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємства. Ці елементи допомагають управляти грошовими потоками, а також знаходити оптимальні фінансові рішення.

Класифікація видів платоспроможності:

Залежно від характеру та інформаційної бази дослідження платоспроможність буває статична та динамічна. Статична платоспроможність – здатність підприємства до виконання планових платежів та термінових платежів за рахунок резервів. Динамічна платоспроможність – порівняння вхідного та вихідного грошових потоків підприємства.

Залежно від періоду оцінки буває фактична та перспективна платоспроможність. Фактична – платіжні можливості підприємства протягом періоду оцінки. Перспективна – потенційні можливості виконання платіжних зобов'язань.

Залежно від підходу до визначення обсягу платіжних засобів буває грошова, розрахункова, майнова.

Залежно від підходу до визначення необхідного обсягу витрачання грошових коштів буває боргова, поточна та загальна платоспроможність.

Важливою частиною антикризового менеджменту вважається прогнозування банкрутства підприємства. На сьогодні існує велика кількість методів розрахунку: модель Тафлера, модель Ліса, модель Терещенка О.О., модель Альтмана, модель Зайцевої О.П., модель Спрінгейта і т.д. Результат рівня вірогідності банкрутства буде більш точним, якщо використати декілька моделей.

Для того, щоб правильно підібрати модель для розрахунку необхідно визначити їх переваги та недоліки. Розглянемо порівняльну характеристику моделей прогнозування банкрутства підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Модель	
Переваги	Недоліки
Модель Тафлера	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу.	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня практично неможливо.
Модель Ліса	
Змінні величини визначаються за даними балансу, що дозволяє використовувати модель для зовнішнього експрес-аналізу.	Неадекватність одержуваних прогнозів для підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
Модель Альтмана	
Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливо динамічне прогнозування змін фінансової стабільності	Немає обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки.
Модель Зайцевої О.П.	
Модель використовує в якості змінних величин шість фінансових показників, для яких визначені нормативні значення.	Методика недостатньо добре описана, не надана техніка розрахунку коефіцієнтів. Існує необхідність залучення даних про коефіцієнт завантаження за попередні періоди.
Модель Спрінгейта	
Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Немає галузевої та регіональної диференціації. Між змінними спостерігається досить висока кореляція.

Крім того, невід'ємною частиною в антикризовому менеджменті вважається досконале знання законодавчих актів, систематизація та дотримання вимог чинного законодавства з метою розробки заходів ліквідування можливих ризиків чи їх негативних наслідків. Вивчення факторів впливу законодавчих норм на інформацію про фінансово-економічний стан підприємства, використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів і збереження рівня конкуренції є запорукою успіху антикризового управління.

Ефективність антикризового менеджменту – це система заходів, що спрямовані на оперативний вихід підприємства з кризи, а також відновлення його життєдіяльності.

Ефективність антикризового управління можна оцінити за такими критеріями:

1. Швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
2. Достатня кількість змін, що відновить життєздатність підприємства;
3. Оперативне прийняття антикризових рішень;
4. Актуальність рішень та процесів антикризового управління;
5. Економічність отримання позитивного ефекту;
6. Кваліфікованість персоналу.

Усі дії по виходу з кризових ситуацій можна поділити на дві групи: стратегічні і тактичні. Стратегічні складаються з аналізу підприємства, вивчення потенціалу, плану доходів, інновацій, розробки загального плану виходу підприємства з кризи. Тактичні бувають захисними та наступаючими.

Захисна стратегія спрямована на повільне поліпшення показників з мінімальними перебудовами аж до виходу із кризової ситуації.

Наступаюча стратегія спрямована на максимально швидке поліпшення за короткий проміжок часу та орієнтована на лідерство серед конкурентів.

Процес розробки антикризової стратегії на підприємстві повинен складатися з таких етапів:

1. Аналіз стану підприємства та його можливі шляхи розвитку;
2. Формування антикризової стратегії;
3. Розробка функціональних антикризових стратегій;
4. Формування організаційної структури, що забезпечить реалізацію антикризової стратегії;
5. Реалізація антикризової стратегії.

Розробляючи стратегію виходу із кризи важливо звернути увагу на такі чинники [11]:

1. Масштаб проблеми;
2. Категорія проблеми;
3. Точність інформації;
4. Умови прийняття управлінських рішень;
5. Технічне оснащення.

Після розробки антикризової стратегії потрібно реалізувати стратегію включаючи наступні етапи [12]:

1. Узгодження вибраної стратегії;
2. Надання інформації співробітникам про антикризову стратегію;
3. Забезпечення підприємства грошовими коштами для проведення можливих змін;
4. Підготовка виробничого та інших процесів відповідно до обраної антикризової стратегії.

Кінцевим етапом під час реалізації стратегії є оцінка результатів виконання обраної стратегії. Найважливіше, щоб отримані результати відповідали поставленим цілям – це і буде оцінкою ефективності обраної антикризової стратегії.

В процесі реалізації стратегії починається проведення необхідних технічних, кадрових та процесних змін.

Основні заходи реалізації антикризової стратегії:

1. Реструктуризація підприємства: оновлення устаткування, технологій, оптимізація замовлень матеріалів, продаж, імпорт продукції, реінжиніринг

(розробка нових ділових процесів на підприємстві шляхом перепроєктування існуючих процесів) з метою подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості;

2. Реорганізація підприємства: злиття з іншими підприємствами, часткова або повна приватизація, продаж окремих підрозділів, розподіл підприємства;

3. Фінансова санація: залучення додаткових засобів, зниження дебіторської заборгованості, зміна структури оборотного капіталу, мобілізація внутрішніх засобів з метою відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства;

4. Інноваційна політика: оцінка інноваційного потенціалу, підвищення якості продукції, інформаційне забезпечення;

Інноваційний процес має різні стадії, такі як: дослідження, розробка нової технології, впровадження її на підприємстві. Чим вищий рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим більша вірогідність уникнути кризову ситуацію.

5. Система управління: зміна організаційної структури, оновлення системи керування, системи управління персоналом, перепідготовка управлінської ланки.

Під час реалізації антикризової стратегії досить важливо, щоб різні відділи та рівні організації тісно співпрацювали між собою для того, щоб виконати спільне завдання, а саме – подолання кризового стану на підприємстві. Крім того, необхідно стежити за реалізацією цієї стратегії на всіх її етапах та вчасно вживати необхідних заходів для уникнення можливих проблем. Якщо підприємству не вдається виконати задумане, то варто використати альтернативний варіант вирішення даного завдання.

1.3 Управління процесом постановки цілей підприємством

Під управлінням найчастіше розуміється процес вироблення і реалізації цілеспрямованих впливів на об'єкт в інтересах досягнення певних результатів, тобто заздалегідь наміченої і усвідомленої мети на основі інформації про об'єкт управління і зовнішньому середовищі.

В основі цільового підходу лежить ключова ідея сучасного менеджменту: щоб підвищити ефективність управління підприємством, слід здійснювати його узгоджено за програмними цілями. Якщо цільові устремління і дії виконавців або підрозділів не будуть узгоджені, втрати неминучі. Цільові методи орієнтовані на те, щоб забезпечити узгодженість між цілями кожного з виконавців і підрозділів з головною метою компанії, а також узгодженість між цілями і ресурсним потенціалом. Виходячи з цього, цільовий підхід повинен припускати: Визначення та структуризацію системи, Визначення основних цілей і планування результату роботи, Формування сукупності завдань, вирішення яких необхідне для отримання результатів, Конкретний вимір результату досягнення поставлених цілей по етапах виконання. Об'єктами управління можуть служити предмети, люди, різноманітні процеси (виробничі, соціальні та інші). При управлінні людьми вплив здійснюється по відношенню до окремих осіб або колективів - тобто стосовно організаціям, підприємствам, галузям господарства, сфер діяльності, всієї економіки або суспільству в цілому. Також об'єктами управління можуть бути ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, природні та інші) або потенціал (науково-технічний, економічний та іншої), яким характеризується організація, галузь, регіон чи вся країна. Базовим поняттям при цьому виступає мета [11].

Метою називають бажаний або ідеальний стан, на досягнення якого орієнтується процес управління або вся діяльність суб'єкта. Досягнення мети здійснюється із застосуванням засобів. Мета повинна відповідати засобам, тоді можна говорити про формування сприятливих умов для ефективного здійснення управління. Оскільки ступінь досягнення цілей визначає добробут зацікавлених осіб, вони в тій чи іншій мірі докладають зусиль для досягнення організаційних цілей. Часто буває, що результат не відповідає очікуванням. Це може бути пов'язано як з незапланованими змінами у зовнішньому середовищі, так і з відхиленнями в виконуваних самою організацією діях. Отримання прибутку не є універсальною метою, застосовної до всіх організацій, тому що: Поряд з комерційними, широкого поширення набули некомерційні організації,

Більшістю великих організацій керують не власники, а наймані менеджери. Їх завдання можуть бути пов'язані не тільки з збагаченням, Як не дивно, сама прибуток визначається здатністю запропонувати людям те, що в даний момент може задовольнити їх потреби. На більший прибуток можуть розраховувати ті організації, які добре справляються з цим завданням[13].

Мета організації залежить від системи цінностей власників ключових ресурсів. При цьому до формулювання мети пред'являються досить жорсткі вимоги: Найчастіше мета є відображенням суб'єктивного стану, яке займає дана організація в суспільстві, її масштабу і характеру діяльності, кадрового та виробничого потенціалів.

Цільовий підхід базується на генеральній ідеї сучасного етапу управління: для підвищення ефективності їх функціонування необхідно узгоджене по цілях управління, так як неузгодженість цільових устремлінь і дій підрозділів організації і виконавців - головне джерело втрат. Цільові методи спрямовані на узгодження цілей кожного підрозділу і виконавця з генеральною метою організації, на узгодження її цілей з ресурсними можливостями. Тому цільовий підхід передбачає

- визначення та структуризація системи,
- визначення цілей або планованих результатів роботи,
- формування безлічі вирішуваних завдань по досягненню результатів,
- вимір конкретних результатів по етапах досягнення поставлених цілей [8].

В якості об'єктів управління можуть виступати будь-які речі, люди, а також певні процеси (соціальні, виробничі та інші). Управління людьми здійснюється шляхом впливу на окремих осіб або на колективи трудящих, тобто на конкретні підприємства, організації, галузі господарства, сфери діяльності, всю економіку або суспільство в цілому. Об'єктом управління можуть служити також певні ресурси (природні, матеріальні, трудові, фінансові

та інші), а також економічний, науково-технічний і інший потенціал країни, галузі господарства або підприємства (організації).

Управління процесом постановки цілей-орієнтирів і оцінки їх реалізації отримало назву management by objectives (МВО) або управління по цілям.

Цільове управління починається з того, що керівник доводить до відома підпорядкованих стосуються їх позиції офіційного плану, допомагає скласти список індивідуальних або групових ідей, які оптимізують кінцевий результат діяльності організації або підрозділу. Власні цілі він визначає спільно зі своїм безпосереднім керівництвом[21].

Наступним кроком є створення декларації - документа, що відображає особисті цілі кожного працівника, пов'язані з реалізацією офіційних цілей.

Цілі, що містяться в декларації, при необхідності виносяться на загальне обговорення або узгодження. Тому вони не є вже чисто формальними, нав'язаними виконавцями зверху. Це вже багато в чому їх цілі, а тому зазвичай реалізуються з набагато більшою зацікавленістю.

Потім складається конкретний план дій під кожен особисту мету (із зазначенням термінів, ресурсів і т.п.), уточнюються посадові інструкції, критерії оцінки, визначається сфера відповідальності.

Таким чином, МВО базується на тому, що на початку періоду (місяць, квартал) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить їх премія. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

- Specific - специфічні для організації (підрозділу або співробітника);
- Measurable - вимірні (визначити метрики для підрахунку продуктивності);
- Achievable - досяжні, реалістичні;
- Result-oriented - орієнтовані на результат, чи не на зусилля;
- Time-based - певні в часі [14]

Цілей не повинно бути багато на кожному рівні - від 3 до 5 -і від того на скільки ці цілі були виконані залежить преміальна частина заробітної плати співробітників.

Контроль може здійснюється, наприклад, за допомогою плану-графіка, де відбивається фактичне виконання робіт, а також в процесі регулярних оціночних бесід, які можуть проводитися щоквартально. На співбесіді відбуваються оцінка результатів, отриманих в процесі досягнення цілей і виконання планів розвитку, аналіз причин невдач, аналіз проблем, пов'язаних з недоліками управління та професійними якостями працівника.

Підведення підсумків проводиться також під час співбесіди шляхом зіставлення досягнутих результатів з положеннями декларації та цілями організації.

Таким чином, будь-яка мета являє собою певну сукупність цілей нижчого рівня, завдань управління і конкретних дій по їх виконанню, тобто досить загальна мета діяльності організації досягається в результаті здійснення ряду приватних цілей і рішення приватних завдань.

Визначення мети системи є одним з найбільш важливих, складних і важко вирішуваних питань: неправильне або недостатньо чітке визначення мети призводить до дуже серйозних (іноді катастрофічних наслідків) для системи в цілому, прирікає її на «сліпе» блукання в динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища. Складність і труднощі вирішення проблеми цілепокладання визначаються значною мірою тим, що вона не піддається досить суворій формалізації. Системи нижнього рівня ієрархії зазвичай мають деякі аналогії, їх поведінку більш вивчено, що трохи полегшує визначення для них досить чітких цілей, які формулюються таким чином, щоб їх досягнення сприяло здійсненню мети системи більш високого рівня.

Чим вище рівень керівництва, чим складніше керована система, тим більше і різноманітніші фактори, які необхідно враховувати при визначенні її мети. Одночасно, тим більше значення важливішою є правильність визначення мети.

Переваги цільового підходу в тому, що такий підхід гнучкіше традиційного, забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів, більш якісне виконання службових обов'язків, покращує взаємодію керівників і підлеглих, дозволяє надати останнім більше повноважень. А створення декларації дозволяє посилити зв'язок між офіційними і особистими цілями, створити необхідну основу для персоніфікованого морального і матеріального заохочення відповідно до внеском у спільну справу.

Управління за цілями має і чималі недоліки. Перш за все вони пов'язані зі створенням декларації. Так, менеджери часто висловлюють невдоволення надмірним об'ємом паперової роботи або тим, що начальник ставить перед ними нові цілі, а питає з них за старі. Оскільки керівники повинні виробити необхідні навички, зазвичай вважається, що для повного впровадження системи МВО (Management by Objectives) потрібно два роки [18].

Ще однією причиною, котра виправдовує цю тимчасову оцінку, є необхідність інтеграції МВО з іншими системами, такими, як розподіл бюджету та прогнозування.

Стиль цільового управління підходить для компаній, основним капіталом яких є знання та інтелектуальний потенціал її співробітників, які володіють сильними компетенціями в своїх професійних областях. Воно також може бути застосовано, коли необхідна участь співробітників в управлінні, необхідно використання їх творчого потенціалу, неявних знань і ініціатив.

Цільове управління ефективно тоді, коли кожен керівник добре розуміє специфічні цілі своєї роботи і пов'язує їх досягнення зі стратегічними цілями організації. Цілі повинні бути точними, і їх повинно бути небагато. В такому управлінні зазвичай визначаються по 3-5 цілей (завдань) для керівника (співробітника), далі розставляються пріоритети за допомогою проставлених ваг, визначаються критерії оцінки виконання завдань. Результати виконання таких завдань зв'язуються з системою преміювання.

МВО як підхід робить акцент на цілі команд і ієрархії цілей, стандартів, норм і звітності. В результаті цілі компанії перетворюються в робочі завдання і плани продажів. Робота всіх співробітників спрямовується і оцінюється відповідно до цих числовими показниками, які є серцевиною і рухається метою традиційної практики управління [22]

Від оригінальних ідей підходу, розроблених його засновниками - Тейлором, Локком і Друкер - часто організація приходить до незапланованого результату. У гіршому виконанні МВО виглядає так: керівництво розробляє плани на рік для компанії, виражені в 5-10 цифрових показниках, керуючись «проси більше, все одно отримаєш менше», або «в минулому періоді було збільшення на стільки-то, давайте в цьому поставимо більше », ці показники« дробляться »і доводяться до підрозділів, а далі до кожного співробітника. Ось тут то і діє принцип GIGO (garbage in - garbage out) - сміття на вході - сміття на виході.

Усвідомлення залежності підприємства від зовнішнього середовища, від суспільства, яке розвивається за власними законами, призвело до появи за ряд останніх десятиліть нових видів діяльності менеджера - прогнозування, стратегічне планування та управління. Суть їх полягає в науковому пізнанні закономірностей функціонування і розвитку підприємства і суспільства, пошуку оптимальних засобів і цілей підприємства, гармонізують інтереси.

Зростаюча динамічність середовища і все більший вплив її на підприємство, знижують значимість стратегічного планування через необхідність постійного коригування цілей, особливо довгострокових. Все більш ефективним визнається так зване стратегічне управління, яке полягає у визначенні декількох можливих цілей, адекватних їм стратегій і систем засобів. Залежно від змін зовнішнього середовища, які фірма ретельно аналізує і прогнозує, постійно вносяться зміни в цілі фірми, вибираються відповідні стратегії і системи засобів. Таким чином, будь-які зміни середовища не є несподіваними для підприємства, воно зустрічає їх "збройне" адекватної стратегії [21].

Процеси, що йдуть в цивілізованому суспільстві роблять підприємство усе більш складною системою, оскільки ускладнюються інтереси персоналу і споживачів продукції, економічна, політична і екологічне середовище, підсилюється взаємовплив науково-технічного прогресу і соціально-духовної сфери. З цієї причини ускладнюються і процеси управління підприємством. Зростає значимість системно-аналітичної діяльності, що забезпечує цілісність у розвитку підприємства як системи. Не тільки в діяльності менеджера розпорядчі функції замінюються на інтелектуальну роль, але тенденція інтелектуалізації характерна в цілому для колективу сучасного підприємства.

Тому велінням часу стає необхідність цілеспрямованого освоєння всього арсеналу прийомів і методів дослідження і управління підприємствами в ринкових умовах, оволодіння системним і ситуаційним підходом.

Цільовий підхід в управлінні - один з найбільш використовуваних підходів на Заході, він дозволяє керівнику зосередитися на досяжних цілях і отримати найкращі при даних ресурсах результати.

МВО створює зв'язок між стратегічним мисленням керівників вищого рівня та реалізацією стратегії на більш низьких рівнях. Відповідальність організації за досягнення цілей переходить до конкретних працівникам. Особливо це важливо для організацій, заснованих на знаннях, в яких всі члени повинні контролювати власну роботу, порівнюючи досягнуті результати з поставленими цілями.

Хоча така система управління має багато недоліків і перешкод при реалізації. Також такий підхід можна використовувати не у всіх організаціях, що пов'язано або з характером їх роботи, або не підходить даний етап у розвитку організації, або співробітники не потрапляють під категорію тих людей, хто може правильно ставити цілі. А так же серйозною проблемою при такому підході може стати виникнення стереотипів як у керівників, так і у підлеглих [22].

Але, якщо слідувати рекомендаціям по основних стадіях процесу постановки цілей, можна подолати більшу кількість виникаючих перешкод.

І все ж, так як даний підхід не підходить для всіх органів, необхідно спочатку визначити його ефективність на передбачуваному об'єкті і витрати на реалізацію цього підходу. Можливо, вийде ситуація, коли набагато кращим виходом стане або використання іншого підходу, або залишити колишню систему.

Управління по цілям є популярним комплексним системним інструментом менеджменту. Особливість методу полягає в формуванні керівником набору цілей для всіх співробітників і підрозділів організації [10]. Цілі діяльності організації в процесі управління є напрями контролю результативності. [2,5,8]

Отже, сумісних із цілями визначається комплекс індикаторів (показників) для вимірювання досяжності цільового орієнтиру.

Доцільно в господарській практиці поєднувати управління на основі цілей з концепцією ощадливого виробництва. Так як ощадливі технології як явище в менеджменті є ефективними в різних сферах і галузях.

В рамках застосування бережливого виробництва підхід управління організацією на основі визначення мети слід реалізовувати в форматі SQDCME. Модель SQDCME вважається стандартним методом lean-технологій, що дозволяє показати керівникам різного рівня зв'язок їх операційної діяльності з виробничими показниками.

Призначення системи операційного менеджменту в форматі SQDCME полягає в постійному забезпеченні ефективності основних процесів, зниженні втрат в процесах за рахунок поліпшення операцій, досягнення високої якості продукції та послуг, візуалізації успіху [26].

Таким чином, слід зазначити, що при управлінні за цілями в форматі SQDCME організації не визначають для себе індивідуальні цільові напрямлення, а адаптують до своєї діяльності єдиний комплекс цілей як збалансовану по lean-принципам систему, сприяє максимальної раціоналізації менеджменту.

Перевагою використання єдиної моделі цільових напрямлень SQDCME в компанії можна назвати вирішення питання неузгодженості в цілях всередині організації між керівництвом і співробітниками.

Для планування, організації, мотивації і контролю сумісних із цілями SQDCME необхідний комплекс показників, значення яких дозволять робити висновки про рівень досягнення цілей.

На нашу думку, найкращим способом контролю результативності по ключових напрямках є моніторинг показників по кожній цілі SQDCME. Під моніторингом в даному контексті мається на увазі періодичний (наприклад, щоденний) контроль, постійна оцінка параметрів цільового спрямування з метою оперативного управління його станом.

Візуальне управління по цілям в рамках lean-концепції передбачає наявність наступних етапів впровадження:

- адаптація цілей SQDCME до видів і сфер діяльності організації;
- вибір не менше двох ключових показників для кожної цілі;
- твердження періодичності моніторингу ключових показників для кожної цілі;
- закріплення відповідальних за досягнення ключових показників для кожної цілі;
- встановлення нормативних або планових значень для ключових показників.

Менеджери, які застосовують візуальне управління в форматі SQDCM на практиці у всіх підрозділах організації, формулюють наступні позитивні ефекти даного інструменту [4, С. 7-8]; [9, С. 150]:

- своєчасне інформування всіх учасників господарського процесу про результати і цілі діяльності, прозорість і оперативність даних;
- моніторинг всіх етапів і параметрів господарського (виробничого) циклу виробництва продукції (робіт, послуг);
- економія витрат часу на проведення нарад і планерок;

- не тільки відстеження результатів під час процесу роботи, але і контроль якості, дотримання вимог охорони праці, обслуговування устаткування і культури виробництва на щоденній основі;

- більш правильну і коректну розстановку пріоритетів у виробництві на день;

- вирішення проблем взаємодії між технологічними та виробничими службами.

У господарській практиці багатьох підприємств і органів влади широке поширення набув підхід на основі управління по цілям, який заснований на закріпленні цільових орієнтирів в діяльності організації. Ефективність роботи організації при управлінні за цілями забезпечується і контролюється за допомогою ключових показників.

В рамках застосування концепцій бережливого виробництва управління здійснюється за наступними цільовими напрямками: забезпечення безпеки всіх споживачів і працівників організації (S), досягнення високої якості продукції та соціально-трудових відносин з колективом організації (Q), виконання умов замовлень клієнтів (D), контроль витрат (C), розвиток корпоративної культури (M), дотримання екологічних норм (E).

Найбільша ефективність в управлінні досягається за рахунок інструменту візуалізації, який може застосовуватися повсюдно і, в тому числі, при управлінні за цілями в моделі SQDCME.

Отже, криза – це кероване явище. З правильним впровадженням антикризового менеджменту можна не лише зменшити можливі втрати, а й отримати з цього вигоду. Для цього потрібно використовувати кваліфікований персонал, здійснювати постійний контроль та аналіз підприємства, налагоджувати діяльність персоналу у різних сферах підприємства, а також досліджувати можливі прояви кризи.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ХЛІБОЗАХИСТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Хлібозахист»

За статутом – ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХЛІБОЗАХИСТ», що іменується в подальшому «Підприємство», діє згідно чинного законодавства України на підставі підприємницької ініціативи громадянина України Павловського Віталія Борисовича.

«Підприємство» є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації. Підприємство є повним правонаступником Закритого акціонерного товариства «ХЛІБОЗАХИСТ».

Підприємство самостійно організовує та здійснює облік результатів власної фінансово-господарської діяльності. Фінансовий рік Підприємства співпадає з календарним роком. Бухгалтерський та податковий облік і звітність ведуться Підприємством відповідно до чинного законодавства України. Підприємство щорічно доводить до загального відома річний звіт, бухгалтерський баланс, а також іншу інформацію, передбачену чинним законодавством України.

Для забезпечення діяльності Підприємства за рахунок внеску Власника було створено Статутний капітал у розмірі 9 121 гривня 11 копійок.

Основною метою діяльності Підприємства є отримання прибутку, досягнення економічних і соціальних результатів, виконання робіт, розширення сфери послуг та збільшення робочих місць у сфері зайнятості населення.

Предметом діяльності Підприємства є:

- інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- післяурожайна діяльність;
- інші види діяльності із прибирання;

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт (крім робіт на об'єктах ветеринарного контролю).

Підприємство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, а також надає відповідно до вимог законодавства фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законодавством по формі та порядку, що встановлені чинними нормативними документами.

Організаційна структура управління підприємства наведена на рис. 2.1.

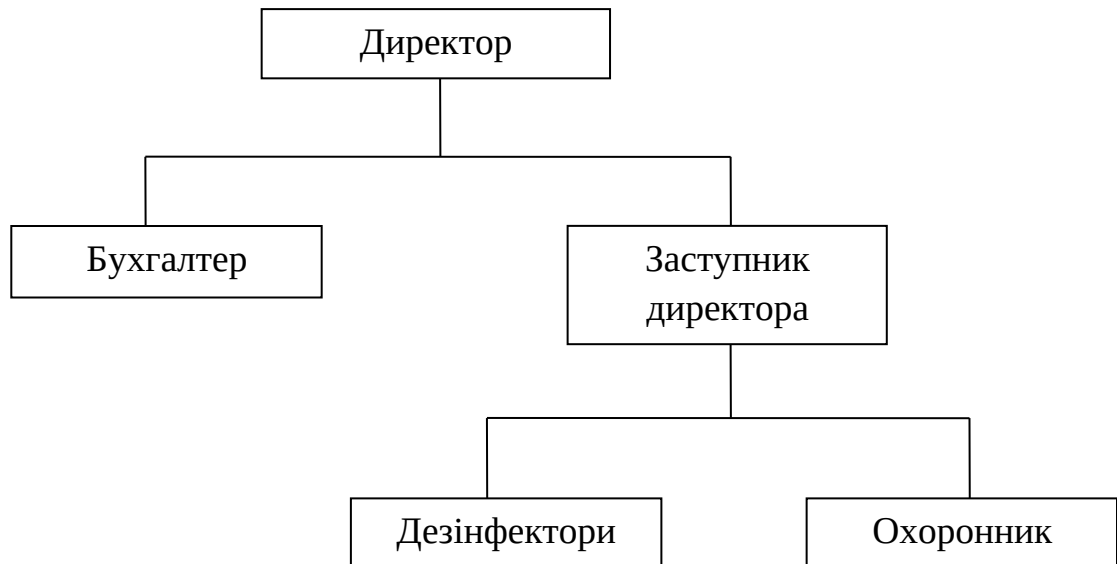


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Хлібозахист»

Для того щоб сформувані антикризову програму нам потрібно спочатку зробити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, його активів та пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, обсягу власних коштів, попиту, а також цін на послуги, які надає ПП «Хлібозахист».

Це допоможе нам зрозуміти чи знаходиться підприємство наразі в кризовій ситуації, виявити її причини та визначити заходи щодо подолання

кризи. Аналіз також допоможе визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, що необхідні для усунення збитковості.

Отже, проведемо аналіз основних показників фінансової звітності підприємства за 2021-2023 роки. Для цього використаємо дані бухгалтерської звітності форма №2 «Звіт про фінансові результати». Проведені розрахунки запишемо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Хлібозахист» за 2021-2023 рр.

№ п/п	Показники, тис.грн.	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022р. від 2021	2023р. від 2022	2022р. від 2021	2023р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	767	885,7	669,9	118,7	-216,4	15,5	-24,4
2	Інші операційні доходи	1,2	1,4	2,3	0,2	0,9	16,7	64,3
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	343,1	345,4	247,2	2,3	-98,2	0,7	-28,4
4	Інші операційні витрати	440,4	526,8	546,9	86,4	20,1	19,6	3,8
5	Чистий прибуток (збиток)	-15,3	14,9	-121,9	30,2	-136,8	197,4	-718,1

Проаналізувавши табл. 2.1 можна сказати, що в 2022 підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 14,9 тис. грн., абсолютне відхилення становить 30,2 тис. грн. відносно 2021 року. В зв'язку з війною в 2023 році підприємство отримало збиток в розмірі 121,9 тис. грн., а це на 136,8 тис. грн. менше ніж у 2022 році.

2.2 Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства

На економічну ефективність будь-якого підприємства впливає багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Враховуючи специфіку ПП «Хлібохахист» і тенденції його розвитку, а також значні зміни, які відбуваються в світовій та локальній економіці, соціальних, політичних сферах, розвиток глобалізації, технологій тощо, дане підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни, які вже відбулися в зовнішньому середовищі, а також бути готовим до змін у майбутньому, аби залишатися конкурентоспроможним і утримувати певні позиції на ринку в таких складних умовах.

Аналіз показує, що сучасні зміни в зовнішньому економічному середовищі породжують саме неприємне – це невідомість, і як наслідок цього, збільшення ризиків і втрат. Саме тому питання ефективного менеджменту як ніколи стає дуже актуальним.

Оскільки економічний стан в Україні і в усьому світі постійно змінюється, а зараз взагалі спостерігається найскладніша світова економічна криза, змінюється також специфіка ринкових відношень, тобто відбувається постійна зміна як зовнішнього так і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, то по-перше, традиційні теорії менеджменту частково втратили свою актуальність, а по-друге, з часом кардинально змінилися і вимоги до сучасного менеджменту.

До того ж, тенденції розвитку менеджменту з урахуванням усіх змін, які відбулися і очікуються у майбутньому, розглядалися науковцями або частково, або недостатньо глибоко. Тенденції і специфіка змін зовнішнього економічного середовища потребують від антикризового менеджменту не тільки оперативного і своєчасного реагування на зміни, а саме головне, бути готовими до них.

В складних умовах соціально-економічного розвитку менеджмент стає ключовою ланкою у вирішенні складних проблем. Антикризовий менеджмент пом'якшує кризові явища, сприяє фінансовій стабілізації,

служить підвищенню конкурентоспроможності, свідомо впливає на оновлення технологій, мотивує інвестиції та інновації. Саме тому внесення необхідних змін до підходів менеджменту стає необхідністю даного підприємства.

Про результативність менеджменту суттєво свідчать результати, яких підприємство досягає у зовнішньому середовищі. Антикризовий менеджмент повинен своєчасно визначити, які результати необхідно досягти і мобілізувати всі ресурси організації для досягнення цих результатів.

Проаналізувавши тенденції розвитку галузі будівельних матеріалів та зміни, які відбуваються у зовнішньому економічному середовищі, що впливають на діяльність підприємства, то можна прийти до наступних висновків:

1. посилення глобальної конкуренції в переробній галузі вплинуло на перегляд корпоративної культури та цінностей компаній, підходів до планування, розподілу і використання ресурсів, управління основними процесами спільної діяльності, змін в стилі менеджменту від «керівництва» до «партнерства» тощо.

2. жорстка конкуренція сприяє пошуку нових підходів до аналізу, пошуку, залученню та утриманню клієнтів. Вона вимагає змінювати встановлені стандарти і рівнятися на світових лідерів, розробляти нові стратегії розвитку підприємств.

3. переробна галузь диктує певні умови для підприємств: менеджмент повинен бути орієнтованим на майбутнє. Тобто керівництво повинне проводити активну інноваційну діяльність, залучаючи та утримуючи висококваліфікованих спеціалістів та створювати такі умови, щоб вони працювали з максимальною ефективністю.

4. в умовах глобалізації світової економіки, кожне підприємство, навіть те, що діє на локальному рівні, сьогодні є частиною світової економіки. А це означає, що воно підлягає ризику коливань усіх економічних процесів, в тому числі і валютного курсу.

Основні напрямки антикризового менеджменту підприємства, що потребують змін в умовах мінливого зовнішнього середовища, представлені на рисунку 2.2



Рисунок 2.2 - Основні напрямки антикризового менеджменту, що потребують змін в умовах мінливого зовнішнього середовища

Антикризовий менеджмент повинен опиратися на уявлення про те, що не існує ні одного заданого і незмінного типу кінцевого використання ні для одного товару чи послуги. Сучасний менеджмент також вже не може орієнтуватися виключно на свій товар чи послуги, на добре освоєні ринки і традиційні види кінцевого використання продукції. Відправним пунктом повинна стати сприйнятна споживачем цінність. Адже цінність товару споживачем і постачальником сприймається по різному.

Отже, аналіз вищезазначених факторів буде дуже корисним для постановки цілей, формування відповідної корпоративної культури і політики, створення правильної стратегії тощо.

Підприємство ПП «Хлібозахист» потребує перегляду підходів в багатьох сферах управління з урахуванням усіх змін, які вже відбулися, а також очікуються в найближчий період часу. Стає актуальним виявлення слабких, неефективних сторін в існуючому менеджменті і, так би мовити, його адаптації до сучасних ринкових умов.

Особливе місце в процесі маркетингового управління займає портфельний аналіз. Портфельний аналіз орієнтований на вирішення проблем узгодження локальних стратегій бізнес одиниць, забезпечення рівноваги і швидкої віддачі кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів, проведення реструктуризації підприємства, формування задач щодо реалізації стратегічних змін.

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу. Основне завдання стратегічного маркетингу в процесі портфельного аналізу полягає в тому, щоб сформувати оптимальний, збалансований портфель бізнесу підприємства, тобто сформувати такий набір стратегічних господарських підрозділів, який є найбільш ефективним для стратегічного розвитку підприємства.

Перш за все слід зазначити, що в процесі аналізу, побудови однієї матриці буде замало для отримання об'єктивної та адекватної інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних рішень. Тому процес дослідження складатиметься з декількох етапів.

1. Аналіз бізнес-портфеля підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи. Побудуємо матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ) для підприємства ПП «Хлібозахист». Етапи побудови матриці БКГ:

1) на основі стратегічного аналізу визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту підприємства. Дані про розміри ринків збуту наведені у табл.2.2. Прогноз розвитку ринків збуту встановив, що максимальне зростання ринку збуту становить 12%, а мінімальне – 7%, то цей діапазон відкладемо на вертикальній лінії матриці (але відкладемо з запасом на 10%

для більшої наочності матеріалу, отже максимальне значення матриці – 22%, а мінімальне -3%);

2) на горизонтальній лінії матриці відкладемо діапазон зміни відносної ринкової частки (ВРЧ) СГП підприємства в напрямку від найбільшого до найменшого (для зручності беремо від 2 до 0). Розрахунок ВРЧ СГП підприємства проводимо за формулою та дані заносимо в табл. 2.4.

$$ВРЧ = \frac{РЧФ}{РЧК} \quad (2.1)$$

де РЧФ – ринкова частка фірми;

РЧК – ринкова частка конкурента.

3) поле матриці необхідно розбити на 4 квадранти: горизонтальна лінія розподілу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому зміни росту ринку. А вертикальна лінія розподілу матриці проходить через середнє значення ВРЧ, яке становить 1.

4) кожний СГП розміщується на полі матриці відповідно до значення його ВРЧ і темпу росту ринку (ТРР).

Таблиця 2.2- Дані про ПП «Хлібозахист»

СГП	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага, %	Темп зростання ринку	Ринкова частка, %		Відносна ринкова частка, %
				Хлібозахист	Едельвейс	
1. Аерозольна обробка	420	32	12	21,4	19,2	1,11
2. Газация пустих приміщень	340	27	7	19,8	18,3	1,08
3. Газация зерна	350	28	10	12,8	12,9	0,99
4. Газация приміщень	110	13	8	5,2	5,6	0,93

Відповідно до охарактеризованих етапів будуємо матрицю.

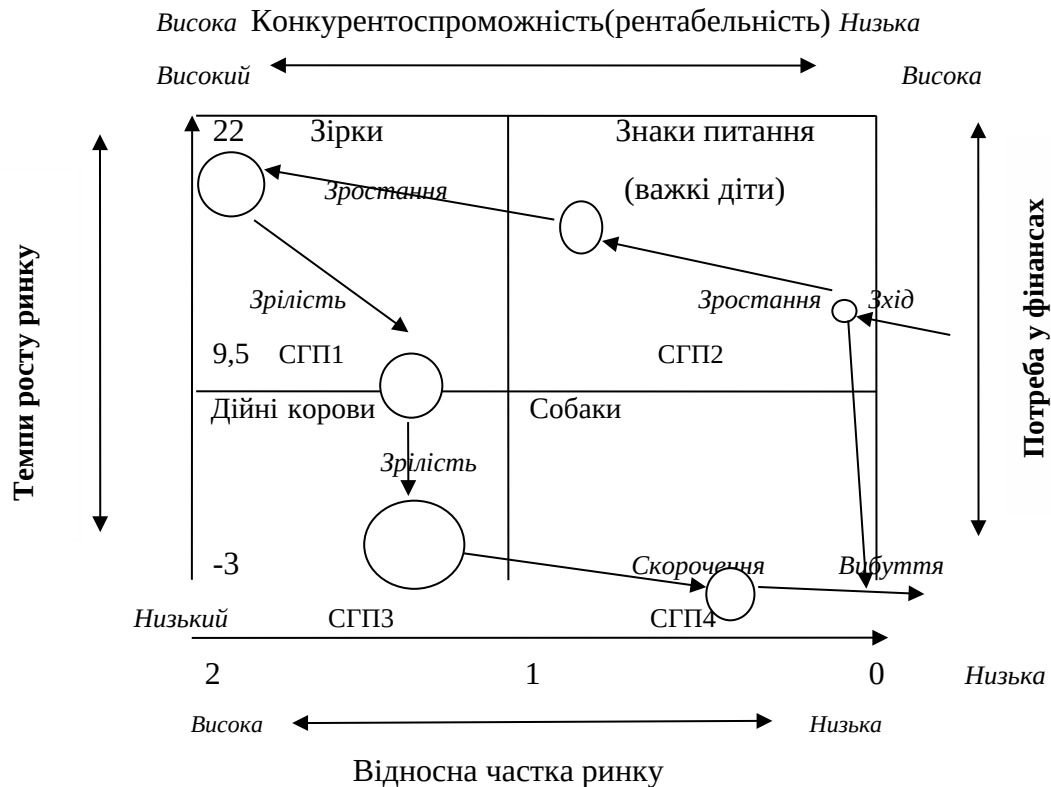


Рисунок 2.3 - Матриця БКГ

Таким чином, можна зробити висновок, що СГПЗ (аерозольна обробка) знаходиться в квадранті матриці – «Дійні корови». Даний СГП займає велику відносну частку ринку, але даний ринок звужується. Тобто, фундаментальні блоки є саме той СГП ПП «Хлібозахист», що приносить підприємству великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні. Для даного СГП пропонуємо застосувати стратегію підтримання конкурентних позицій.

В квадранті «Зірки» перебуває СГП1 газация пустих приміщень. Даний СГП знаходиться на швидкозростаючому ринку і займає досить значну відносну частку ринку. Тобто, даний СГП є лідером на ринку і приносить ПП «Хлібозахист» певний прибуток, але потребує ще більших капіталовкладень. Для даного СГП пропонуємо стратегію підтримання конкурентних переваг.

До квадранту «??» потрапив СГП2 (газація зерна). Даний СГП діє на швидкозростаючому ринку, але не має на ньому конкурентних переваг. Можна сказати, що газация зерна все таки мають достатній попит на ринку, тому для даного СГП пропонуємо маркетингову стратегію інтенсифікації зусиль.

В квадранті «Собаки» знаходиться СГП4 (газація приміщень). Даний СГП ПП «Хлібозахист» не має конкурентних переваг, тобто його ринкова частка невелика, а також воно не приносить великих прибутків. Але, можна зауважити, що газация приміщень є досить перспективним видом, тому для даного виду пропонуємо стратегію підтримання конкурентних переваг.

2. Стратегічне дерево цілей підприємства. Для відображення цілей підприємства побудуємо «дерево цілей», де буде наведено конкретні цілі та завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт (рисунок 2.4)

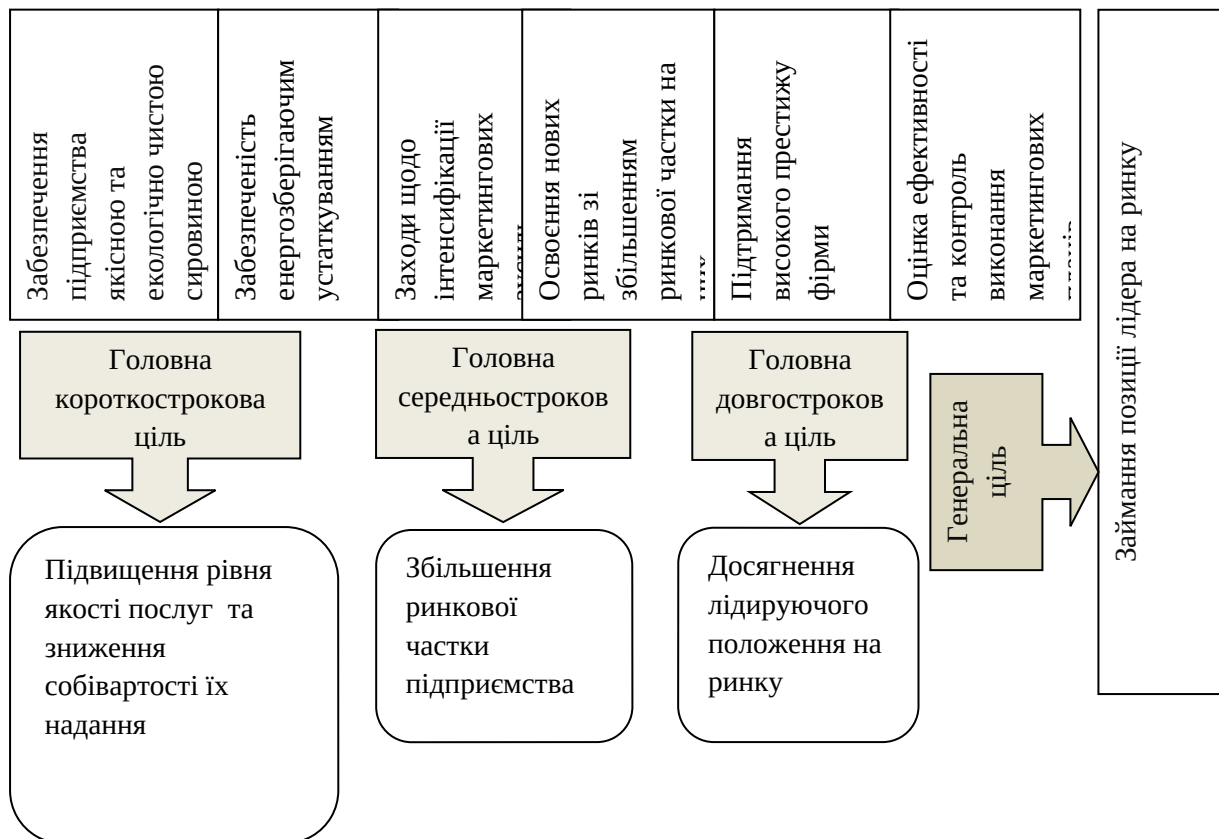


Рисунок 2.4 - Стратегічне дерево цілей підприємства ПП «Хлібозахист»

План маркетингу показує, які дії ПП «Хлібозахист» має вчинити, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію, де вони будуть здійснені і як будуть завершені. Цей план визначає поточний стан підприємства, його майбутню орієнтацію і розподіл ресурсів.

Стратегічний план маркетингу підприємства містить наступні розділи:

1. Виробничий план. На даний момент підприємство має наступний асортимент продукції:

1. Аерозольна обробка;
2. Газация пустих приміщень;
3. Газация зерна;
4. Газация приміщень.

а) план дослідження і розроблення нових видів діяльності.

б) план функціонування каналів розподілу. Стосовно методів просування продукції на ринок та формування каналів розповсюдження, то воно здійснюватиметься шляхом (рисунок 2.5):

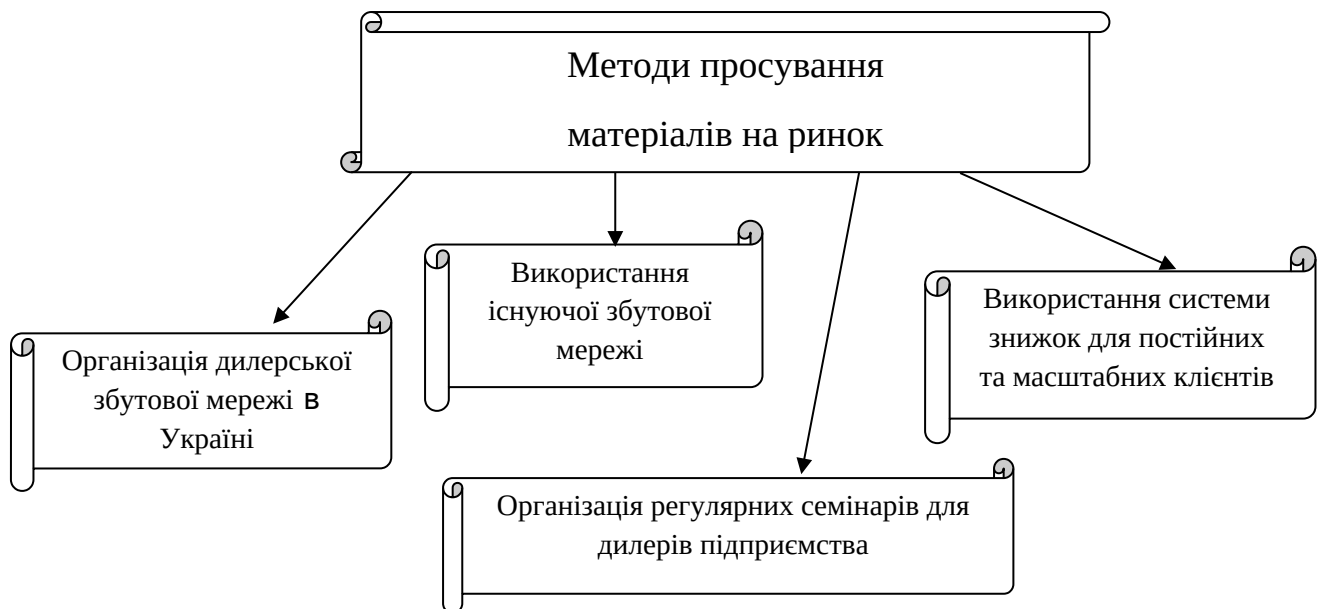


Рисунок 2.5 – Методи просування рослиннозахисних засобів на ринок

в) план цін та їх зміни в майбутньому. На даний момент підприємство використовує стратегію встановлення ціни, нижче ніж у конкурентів. В майбутньому ПП «Хлібозахист» планує знижувати ціну на рослиннозахисні

препарати шляхом зниження собівартості продукції (використання енергозберігаючих технологій). Контроль за реалізацією плану маркетингу буде здійснювати директор.

Для ПП «Хлібозахист» оптимальною товарною стратегією є стратегія концентричної диференціації, що передбачає виробництво нових товарів та надання послуг, які за технологічними особливостями пов'язані з існуючими товарами та видами діяльності. Для ПП «Хлібозахист» вплив ціноутворення на прибуток має вирішальне значення. Стратегічне ціноутворення визначає довгострокове позиціонування захисних препаратів ПП «Хлібозахист» на ринку.

Для нашого підприємства рекомендована стратегія ціноутворення - стратегія цін, встановлених нижче, ніж у більшості фірм.

Найбільш оптимальною комунікаційною стратегією для ПП «Хлібозахист» є стратегія протягування, яка спрямована на споживачів, тому що їх попит виявиться достатнім для того, щоб змусити посередників зробити закупки будівельних матеріалів. Головною метою розподільчої політики для підприємства є збільшення обсягів збуту захисних препаратів.

Основними корпоративними культурними цінностями ПП «Хлібозахист» є наступні: ставлення до працівників підприємства; повага до індивідуальних прав (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст); відповідальність і виконання обов'язків в роботі з клієнтами і партнерами; підтримка корпоративного духу підприємства та повага до кожного співробітника ПП «Хлібозахист».

2.3 Аналіз стану системи антикризового менеджменту на підприємстві

Для аналізу стану системи антикризового менеджменту на підприємстві варто розглянути наступні показники:

1. Валовий прибуток;
2. Рентабельність активів;

3. Рентабельність операційних витрат;

4. Рентабельність власного капіталу.

Валовий прибуток – це загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності.

Валовий прибуток (збиток) можна розрахувати за наступною формулою:

$$ВП = ЧД - С \quad (2.2)$$

ВП – валовий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

С – собівартість реалізованої продукції.

Отже, валовий прибуток у 2021 – 2023 роках буде становити:

$$ВП_{2021} = 767 - 343,1 = 423,9 \text{ тис. грн.}$$

$$ВП_{2022} = 885,7 - 345,4 = 540,3 \text{ тис. грн.}$$

$$ВП_{2023} = 669,9 - 247,2 = 422,7 \text{ тис. грн.}$$

З цих розрахунків ми побачили, що у 2022 році в порівнянні з 2021 роком валовий прибуток зріс на 116,4 тис. грн. Але у 2023 році валовий прибуток знизився на 117,6 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком.

Рентабельності активів (економічна рентабельність) – показує ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку.

$$P_a = ЧП / А * 100\% \quad (2.3)$$

P_a – рентабельність активів;

ЧП – чистий прибуток;

А – активи підприємства.

Тоді, рентабельність активів за останні три роки становить:

$$P_{a\ 2021} = -15,3 / 748,5 * 100 = -2,04\%$$

$$P_{a\ 2022} = 14,9 / 749,1 * 100 = 1,99\%$$

$$P_{a\ 2023} = -121,9 / 626,4 * 100 = -19,46\%$$

Отже, рентабельність активів підвищилася у 2022 році та понизилася в 2023 році. Якщо в 2021 році рентабельність становила -2,04%, то в 2022 році – 1,99%. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів та підвищення суми чистого прибутку. У 2023 році підприємство

отримало збиток у розмірі 121,9 тис. грн., тому рентабельність активів становить -19,46%.

Рентабельність операційних витрат – характеризує ефективність витрат, пов’язаних з операційною діяльністю.

$$P_{\text{ов}} = \text{ОП} / \text{ОВ} * 100\% \quad (2.4)$$

$P_{\text{ов}}$ – рентабельність операційних витрат;

ОП – прибуток від операційної діяльності;

ОВ – витрати операційної діяльності.

Рентабельність операційних витрат за 2021–2023 роки становить:

$$P_{\text{ов } 2021} = 1,2 / 440,4 * 100 = 0,27 \text{ грн.}$$

$$P_{\text{ов } 2022} = 1,4 / 526,8 * 100 = 0,27 \text{ грн.}$$

$$P_{\text{ов } 2023} = 2,3 / 546,9 * 100 = 0,42 \text{ грн.}$$

Це означає, що в 2020 році на 1 гривню понесених операційних витрат підприємство отримало прибуток в розмірі 42 копійок. У порівнянні з 2022 роком показник рентабельності операційних витрат зріс на 15 копійок.

Рентабельність власного капіталу – показує ефективність використання власного капіталу.

$$P_{\text{вк}} = \text{ЧП} / (\text{ВК} / 2) * 100\% \quad (2.5)$$

$P_{\text{вк}}$ – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

$$P_{\text{вк } 2021} = -15,3 / (625,4 / 2) * 100 = -4,89\%$$

$$P_{\text{вк } 2022} = 14,9 / (640,3 / 2) * 100 = 4,65\%$$

$$P_{\text{вк } 2023} = -121,9 / (518,4 / 2) * 100 = -47,03\%$$

Наступним етапом аналізу стану системи антикризового менеджменту на підприємстві – це розрахунок імовірності банкрутства ПП «Хлібозахист» за моделлю Е. Альтмана. Дана модель складається з чотирьох показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства. Переваги даної моделі:

1. Простота розрахунків;

2. Доступність вихідних даних;
3. Логічна послідовність розрахунків;
4. Можливість прогнозування банкрутства;
5. Велика точність прогнозування.

Якщо $Z < 1,1$ – підприємство скоріше за все стане банкрутом;

Якщо $1,1 < Z < 2,6$ – низька ймовірність банкрутства підприємства;

Якщо $Z > 2,6$ – нестабільна ситуація, ймовірність настання банкрутства підприємства невелика, але і не виключена.

$$Z = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4 \quad (2.6)$$

Спочатку нам потрібно визначити показники X_1, X_2, X_3, X_4 :

$$X_1 = OK / A \quad (2.7)$$

X_1 – ліквідність;

OK – оборотний капітал;

A – активи.

$$X_1 = 518,4 - 469,9 / 626,4 = 0,08$$

$$X_2 = НП / A \quad (2.8)$$

X_2 – сукупна прибутковість;

НП – нерозподілений прибуток;

A – активи.

$$X_2 = 23,1 / 626,4 = 0,04$$

$$X_3 = ПДО / A \quad (2.9)$$

X_3 – прибутковість;

ПДО – прибуток до оподаткування;

A – активи.

$$X_3 = -121,9 / 626,4 = -0,19$$

$$X_4 = ВК / З \quad (2.10)$$

X_4 – фінансова структура;

ВК – власний капітал;

З – зобов'язання.

$$X_4 = 518,4 / 108,0 = 4,8$$

З цих показників ми можемо визначити Z-рахунок Альтмана:

$$Z = 6,56 * 0,08 + 3,26 * 0,04 + 6,72 * (-0,19) + 1,05 * 4,8 = 4,41$$

Отже, $Z = 4,41$ – це означає, що вірогідність банкрутства невелика, однак підприємство перебуває в нестабільній ситуації.

Розглянемо ціни на послуги по проведенню газації елеваторів, складів, млин заводів, круп заводів, комбікормових заводів, пустих приміщень, зерна та продуктів його переробки за 2021-2023 роки в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Ціни на послуги за 2018-2019 роки

№ п/п	Послуга	Ціна	
		2021 рік	2022 рік
1	Аерозольна обробка	0,70 грн./м ³	0,78 грн./м ³
2	Газація пустих приміщень	2,27 грн./м ³	2,52 грн./м ³
3	Газація зерна	15,00 грн./м ³	16,00 грн./м ³
4	Газація продукції	7,20 грн./м ³	8,00 грн./м ³
5	Газація зерна у вагонах (до 3-х вагонів)	698,00 грн./вагон	768,00 грн./вагон
6	Газація зерна у вагонах (більше 3-х вагонів)	600 грн./вагон	660,00 грн./вагон
7	Газація млин заводів, комбікормових заводів, елеваторів	1,50 грн./м ³	1,60 грн./м ³

З даної таблиці можна зрозуміти, що при великих об'ємах роботи, ціни будуть переглядатися в сторону зменшення. У 2022 році ціни на послуги зросли, що призвело до збільшення чистого доходу. Однак, у 2023 році в зв'язку з епідемією ціни не були підвищені.

Тарифна ставка – це розмір заробітку за годину, день або місяць роботи. Тарифні ставки на підприємствах диференціюються за складністю праці, кваліфікацією робітників. Розглянемо кількість працівників і загальний фонд заробітної плати на підприємстві за 2020 рік в табл. 2.4 та табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Фонд заробітної плати на 01.01.2023

№ п/п	Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка, грн.
1	Адміністрація	Директор	1	21400
2	Адміністрація	Заступник директора	1	20200
3	Адміністрація	Бухгалтер	1	20000
4	Виробництво	Дезінфектор	2	15600
5	Виробництво	Охоронник	1	10200
РАЗОМ			6	87400

З даної таблиці ми можемо побачити, що загальний фонд заробітної плати в місяць на 01.01.2023 становить 87400 грн.

Таблиця 2.5 – Фонд заробітної плати на 01.09.2023

№ п/п	Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка, грн.
1	Адміністрація	Директор	1	25360
2	Адміністрація	Заступник директора	1	23360
3	Адміністрація	Бухгалтер	1	22360
4	Виробництво	Дезінфектор	2	18360
5	Виробництво	Охоронник	1	12360
РАЗОМ			6	101800

Після підвищення заробітної плати 01.09. фонд зріс на 14400 грн. Заробітна плата директора зросла на 17,8%, так як і інших працівників.

Отже, проведене дослідження стану системи антикризового менеджменту на підприємстві показало, що ПП «Хлібозахист» в 2022 році отримало прибуток у розмірі 14,9 тис. грн. Проте, у 2023 році, підприємство отримало збиток розміром 121,9 тис. грн. Це пов'язано з тим, що під час військові події вплинули на діяльність підприємства. На початку року було

закуплено необхідні речовини для проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт, які підприємство не змогло реалізувати.

Крім того, ціни на проведення робіт не були підвищення, а фонд заробітної плати протягом 2023 року підвищився на 14400 грн. Розрахувавши ймовірність банкрутства за моделлю Е. Альтмана ми визначили, що вірогідність банкрутства невелика, однак підприємство перебуває в нестабільній ситуації.

З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПП «ХЛІБОЗАХИСТ»

3.1 Напрямки удосконалення системи антикризового менеджменту на підприємстві

Діяльність підприємства завжди пов'язана з необхідністю вибору одного варіанта дій з-поміж можливих. Це стосується і прийняття рішень керівником під час кризової ситуації на підприємстві.

В ході дослідження діяльності та антикризового управління підприємством ПП «Хлібозахист» було виявлено, що для налагодженої та успішної роботи підприємства важливе якісне та ефективне планування його діяльності.

Шляхи удосконалення діяльності підприємства полягають у залученні висококваліфікованих працівників та покращенні маркетингової діяльності. Потрібно продемонструвати, що ПП «Хлібозахист» спроможне надавати якісні та стабільні послуги, тобто задовольняти потреби клієнтів.

Для цього підприємству необхідно:

1. Регулярно аналізувати свою діяльність;
2. Проводити дослідження діяльності конкурентів;
3. Впроваджувати інноваційні технології;
4. Закуповувати необхідні матеріали за високою якістю;
5. Підвищувати професійний рівень працівників;
6. Впровадити ефективну систему мотивації співробітників

Враховуючи різноманітність кризових ситуацій та варіанти їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового менеджменту.

Розглянемо систематизацію стратегічних методів антикризового управління.

Диверсифікація – це розширення діяльності суб'єкта господарювання. Даний метод застосовується для того, щоб підприємство не було залежним від одного ринку.

Диверсифікація забезпечує підприємству достатню величину прибутку, а також скорочує рівень економічного ризику, в той час як інші методи зниження ризику пов'язані зі зменшенням прибутковості діяльності. Правильне застосування методу диверсифікації надасть підприємству можливість створити нові товари та послуги з використанням сучасних технологій, розвивати додаткові напрями підприємства, які не залежать від основної діяльності, збільшити рівень оплати праці персоналу.

Однак, занадто масштабна диверсифікація призведе до неефективного використання ресурсів підприємства. Непродумана диверсифікація у галузь, в якій підприємство не матиме впливу, може призвести до погіршення економічних показників діяльності.

Реінжиніринг – реорганізація бізнес-процесів підприємства. В результаті реінжиніринг призводить до різкого підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, часу обслуговування та підвищення продуктивності праці.

Даний метод спрямований на перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в сферах управління. Під час впровадження реінжинірингу можуть виникнути наступні проблеми: ідентифікація ключових бізнес-процесів, перерозподіл повноважень та управлінських процесів. Реінжиніринг потребує великих затрат часу та фінансів. В основному його застосовують при загрозі з боку конкурентів.

Реструктуризація – це зміна форми власності, способів фінансування та керування активами, що призводить до фінансового оздоровлення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результат реструктуризації можна оцінити за такими критеріями:

1. Прибутковість;
2. Зростання продуктивності праці;
3. Наявність позитивних грошових потоків;

4. Зростання ефективності використання ресурсів.

Злиття – це об'єднання підприємств, власники яких здійснюватимуть контроль над усіма активами. Метою злиття є досягнення вигід від об'єднання та спільний розподіл можливих ризиків.

Ліквідація – це припинення діяльності підприємства. Зазвичай ліквідація проходить коли підприємство стає банкрутом.

В нашому випадку ПП «Хлібозахист» отримало великий збиток в 2020 році. Якщо протягом наступного року керівник не прийме відповідні рішення, що приведуть до «оздоровлення» підприємства, то воно знову зазнає втрат та стане банкрутом, після чого відбудеться ліквідація.

Керівник повинен приймати управлінські рішення відповідно до мети антикризових заходів – подолання кризової ситуації на підприємстві.

3.2 Стабілізаційні заходи підприємства в умовах кризи

В 2023 році на діяльність ПП «Хлібозахист» дуже вплинули військові події, що спричинила росія по відношенню до України. В зв'язку з цим було втрачено частину клієнтів, через що не було виконано звичайний для підприємства обсяг роботи. На початку року було закуплено необхідні речовини для проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт, які підприємство не змогло реалізувати. В результаті отримали збиток в розмірі 121,9 тис. грн.

Проаналізувавши діяльність ПП «Хлібозахист» ми пропонуємо керівництву використати диверсифікацію, тобто розширити діяльність підприємства.

Для початку, ми хочемо запропонувати підприємству надавати послуги з дезінфекції офісних приміщень або навчальних закладів для запобігання розповсюдження різних вірусів.

Дезінфекція буде проводитись з використанням розчину препарату Ді-хлор. При закупівлі в постачальника 1 кг препарату його ціна буде становити

650 грн. За нашими розрахунками розчину вистачатиме на 7000 м². Відповідно до цього ціна обробки 1 м² буде становити 1,80 грн.

Врахувавши в ціну послуг заробітну плату, податки, транспортні витрати та технічне обслуговування можна визначити, що прогнозований чистий прибуток підприємства на кожні 7000 м² буде становити 5600 грн.

Також ми пропонуємо підприємству надавати додаткові товари клієнтам для забезпечення високого рівня захисту від хвороботворних вірусів, грибків та бактерій. Будуть пропонуватись наступні товари: дезінфікуючі килимки, дезінфікуючі бар'єри (автобар'єри), дезінфікуючі речовини (антисептики), пастки для вилову гризунів, таблетки для дезінфекції води та пастки для вилову комах. Розглянемо табл. 3.1 з цінами на вищеперелічені товари.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця «Закупівля – продаж» дезінфікуючих товарів

Назва товару	Ціна при закупівлі	Ціна на продаж
Дезкилимок (0,50 * 0,65 м)	350 грн. / шт.	455 грн. / шт.
Дезкилимок (1,00 * 1,00 м)	800 грн. / шт.	1040 грн. / шт.
Автобар'єр (1,00 * 2,00 м)	2150 грн. / шт.	2580 грн. / шт.
Спрей антисептик «АХД 2000 експрес» (250 мл)	60 грн. / шт.	78 грн. / шт.
Розчин «Стериліум класік пур» для дезінфекції шкіри (500 мл)	150 грн. / шт.	195 грн. / шт.
Клейка пастка «Капкан» з запахом горіха для вилову гризунів	10 грн. / шт.	13 грн. / шт.
Таблетки «Акватабс» для знезараження води (60 шт.)	950 грн.	1140 грн.
Липка стрічка «Bros» від харчової молі (2шт)	35 грн.	46 грн.

З даної таблиці ми бачимо, що товари будуть закуповуватись у постачальника за низькою ціною і продаватись клієнтам з націнкою в 30%.

Наприклад, з продажу автобар'єра підприємство отримає прибуток в розмірі 430 грн.

На сьогоднішній день дані товари є досить актуальними, тому будуть продаватись дуже швидко. Враховуючи це ми розрахували ціни при оптовому продажі і відобразили це у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Ціни на оптовий продаж товарів

Назва товару	Ціна
Дезкилимок (0,50 * 0,65 м)	4322 грн. / 10 шт.
Дезкилимок (1,00 * 1,00 м)	9880 грн. / 10 шт.
Автобар'єр (1,00 * 2,00 м)	24510 грн. / 10 шт.
Спрей антисептик «АХД 2000 експрес» (250 мл)	741 грн. / 10 шт.
Розчин «Стериліум класік пур» для дезінфекції шкіри (500 мл)	1852 грн. / 10 шт.
Клейка пастка «Капкан» з запахом горіха для вилову гризунів	123 грн. / 10 шт.
Таблетки «Акватабс» для знезараження води (60 шт.)	10830 грн. / 10 шт.
Липка стрічка «Bros» від харчової молі (2шт)	437 грн. / 10 шт.

З табл. 3.2 ми побачимо, що при оптовому продажі клієнти отримають скидку 5%. Наприклад, при покупці 10 шт. розчину «Стериліум класік пур» для дезінфекції шкіри скидка буде в розмірі 98 грн.

Дослідивши ціни на послуги по проведенню газациї елеваторів, складів, млин заводів, круп заводів, комбикормових заходів, пустих приміщень, зерна та продуктів його переробки за 2021-2023 роки ми дійшли висновку, що ціни занадто низькі.

Окрім того, не варто забувати про підняття соціальних стандартів з 1 вересня 2023 року, що призвело до збільшення податків по заробітній платі та збільшення цін на енергоносії. Саме тому, пропонується підняти ціни на

послуги, для отримання більшого прибутку. Наші розрахунки ми відобразили у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ціни на послуги ПП «Хлібозахист» у 2024 році

№ п/п	Послуга	Ціна	
		2022 рік	2024 рік
1	Аерозольна обробка	0,78 грн./м ³	0,88 грн./м ³
2	Газація пустих приміщень	2,52 грн./м ³	2,82 грн./м ³
3	Газація зерна	16,00 грн./м ³	17,92 грн./м ³
4	Газація продукції	8,00 грн./м ³	8,92 грн./м ³
5	Газація зерна у вагонах (до 3-х вагонів)	768,00 грн./вагон	860,00 грн./вагон
6	Газація зерна у вагонах (більше 3-х вагонів)	660 грн./вагон	739,20 грн./вагон
7	Газація млин заводів, комбикормових заводів, елеваторів	1,60 грн./м ³	1,79 грн./м ³

З даної таблиці ми можемо побачити, що майже всі ціни на послуги у 2024 році будуть підвищені на 12%.

Проаналізувавши діяльність ПП «Хлібозахист» ми зрозуміли, що з виникненням кризової ситуації керівник не завжди може правильно підібрати антикризову стратегію, через що підприємство починає втрачати гроші. Тому, на нашу думку, доцільно було б створити вакансію менеджера з ризиків.

Антикризовому менеджеру необхідно мати відповідні знання та навички, для того, щоб орієнтуватись в різноманітних проблемах. Антикризовий менеджер повинен забезпечити ефективну, а головне стабільну і прибуткову роботу підприємства. Заробітна плата менеджера буде становити 27100 грн.

3.3 Обґрунтування стратегічних кроків виходу підприємства на інші ринки

Підприємству, що намагається вести ефективну зовнішньоекономічну діяльність, слід звернути увагу на впровадження змін у маркетинговій діяльності. Зокрема:

- direct Mail – електронне інформування для потенційних клієнтів щодо ділової пропозиції у з прейскурантом;
- участь у міжнародних виставках з поширенням рекламних матеріалів ПП «Хлібозахист»;
- пошук нових та стимулювання існуючих посередників.

На наш погляд, основні заходи, щодо удосконалення організації виходу на інші ринки на ПП «Хлібозахист», мають відбуватися так, рисунку 3.3.

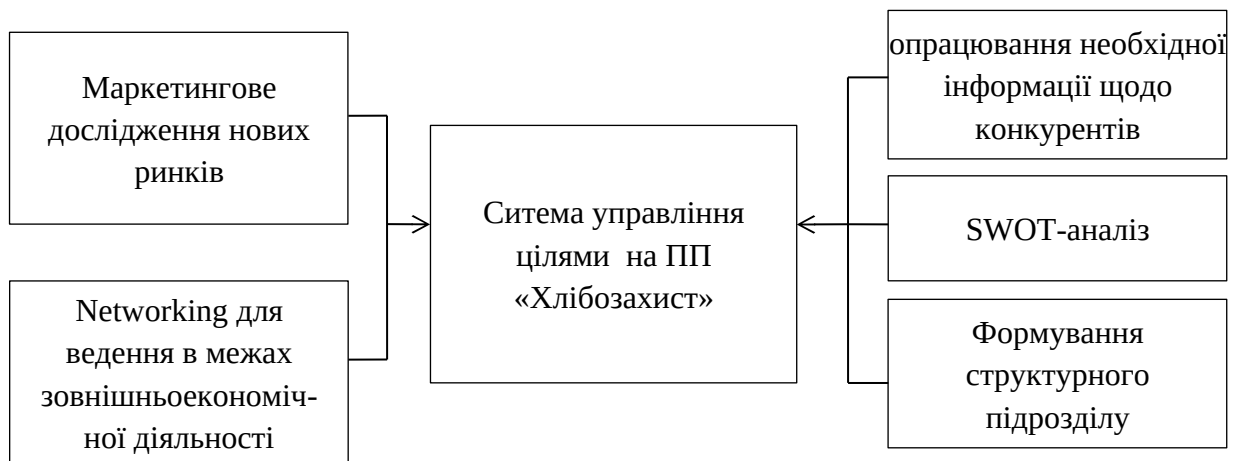


Рисунок 3.3 – Основні заходи удосконалення системи управління за цілям при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на ПП «Хлібозахист»

Під час проведення маркетингового дослідження ми вирішуємо відразу декілька типів завдань:

- пошукові – збирання, ранжування та опрацювання інформації та її подальший аналіз;
- описові – окреслення проблемного поля, його структурування з визначенням діючих факторів;
- казуальні – визначення зв'язку між факторами в проблемному полі;
- тестові – апробація механізмів вирішення проблем в сфері маркетингу;
- прогнозні – прогнозування ситуації на ринку.

Підбір партнера у зовнішньоекономічній діяльності займає провідне місце у прийнятті рішення підприємством стосовно можливості укладання зовнішнього контракту. В подальшому необхідно розвивати методи пошуку та оцінювання потенційних партнерів, збирати інформацію про конкурентів, проранжувати її за важливістю для підприємства. Цей блок робіт виконується операційним менеджером та узгоджується з керівництвом підприємства. Чим точнішою буде поставлена задача на початковому етапі роботи, тим точнішими будуть отримані на виході результати і менше ресурсів підприємства буде витрачено в процесі.

Щоб ефективно впровадити зміни в розрізі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПП «Хлібозахист», необхідно скласти точний план дій.

На першому організаційному етапі здійснення зовнішньоекономічної діяльності потрібно сформулювати якісну зовнішньоторговельну стратегію. Основними елементами стратегії будуть такі:

- сфера застосування та способи адаптації стратегії до середовища;
- поділ ресурсів;
- вишукування сильних конкурентних переваг;
- формування вектору синергії за рахунок інтеграції всіх ресурсів підприємства.

На другому етапі необхідним є проведення дослідження потенційних нових міжнародних ринків та майбутніх партнерів. Це потребує наявності фахівця, який розуміється на кроскультурному менеджменті, знає методи підбору партнерів та зможе займатися реалізацією даного етапу з врахуванням наявних можливостей, перешкод, знатиме способи уникнення ризиків.

Тому на нашу думку, буде доцільним використання SWOT-аналіз в розрахунку впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність ПП «Хлібозахист».

На третьому етапі організації здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно визначатися з потенційними перевагами ПП «Хлібозахист», котрі можуть бути досягнутими під час діяльності на міжнародних ринках порівняно з господарською діяльністю лише на внутрішньому ринку чи освоєних міжнародних ринках. Під час оцінювання доцільності експортної діяльності потрібно аналізувати ефективність експортної продукції за показниками:

- повний ефект експорту;
- бюджетна ефективність експорту;
- індекси структури експорту/імпорту.

Під час обґрунтування доцільності експорту важливим є порівняння показника ефективності експорту з показником ефективності виробництва й реалізації продукції, але на внутрішньому ринку.

Четвертим етапом буде вибір способів виходу на конкретний ринок з метою просування своєї продукції ПП «Хлібозахист».

П'ятим етапом покращення конкурентоспроможності прибутковості буде зростання ефективності виробництва ПП «Хлібозахист». На довгострокову перспективу генеральною ціллю виступає продуктивність, яка може бути забезпечена інноваційними технічними змінами та організацією гнучких та заощадливих виробничих процесів. На цій основі буде досягнуто підціль – оновлення та диверсифікація продукції, що зменшить витрати на мікрорівні.

Наступним результативним інструментом зростання конкурентоспроможності організації може бути бенчмаркінг, який представляє собою систематичне вивчення кращого досвіду конкурентів і партнерів, порівняння бажаних результатів з еталоном.

Впровадження нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій має також враховуватися в плануванні господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В цій царині, використання альтернативних видів палива (вугілля, продуктом газифікації вугілля і мазуту), де це можливо і

буде економічно доцільним. Більш широке використання вторинних теплових ресурсів, утилізація конденсату промислового пара; заощадливе використання ресурсів на всіх стадіях технологічного циклу також повинно бути використано в здобутті додаткового прибутку.

Наразі, можна запропонувати ПП «Хлібозахист» такі шляхи перетворення енергії:

- встановлення інноваційних енергоустановок для отримання енергії;
- використання комбінованих енергоустановок;
- заміна застарілого обладнання;
- заощадження енергії на власні потреби;
- оптимізація енергопостачання;
- покращення організації виробництва та технологічних процесів.

ПП «Хлібозахист» необхідно залучити всі функції управління під час використання паливно-енергетичних ресурсів.

По-третє, для покращення управління зовнішньоекономічною діяльністю слід залучати кваліфікованих фахівців, оптимізувати механізм регулювання та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

По-четверте, в управлінні необхідно оптимізувати структуру управління, скоординувати управлінські процеси між всіма видами діяльності, продумати стратегічні напрямки діяльності, оптимізувати контролінг в сфері діяльності.

Вище зазначене дозволить ПП «Хлібозахист» стати одним провідним експортером необхідних речовини для проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт.

ВИСНОВКИ

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження важливості менеджменту підприємства у кризових ситуаціях, а також його удосконалення на ПП «Хлібозахист».

У ході дослідження було розкрито поняття кризи та антикризового управління, класифікація, функції, причини виникнення кризових ситуацій, а також були досліджені праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Криза – це переломний момент для підприємства. Вона характеризується певною кількістю взаємозалежних ситуацій, що підвищують ризик та складність управління підприємством.

Антикризовий менеджмент – це організована система управління, яка направлена на оперативне виявлення ознак кризи та їх своєчасного подолання з метою забезпечення життєдіяльності підприємства .

Об'єкт – розвиток кризових ситуацій на рівні підприємства, галузі чи держави. Суб'єкт – керівник або менеджери, які мають відповідні навички та використовують їх в кризових ситуаціях на користь підприємства. Предметом антикризового менеджменту вважаються дії або явища, які сприяють створенню кризових ситуацій. Мета антикризового менеджменту – це забезпечення стабільного розвитку підприємства на всіх його рівнях, стійкого фінансового стану та відповідної частки на ринку. Завдання антикризового менеджменту – виявлення майбутніх кризових ситуацій та їх подальша ліквідація, моніторинг кадрової політики підприємства, аналіз фінансової стійкості та дослідження збутової діяльності підприємства.

Аналізуючи діяльність ПП «Хлібозахист» ми визначили, що в 2019 році підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 14,9 тис. грн. Але у 2020 році, в зв'язку з епідемією, підприємство отримало збиток в розмірі 121,9 тис. грн. На початку року було закуплено необхідні речовини для проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт, які підприємство не змогло реалізувати.

Ми розрахували імовірність банкрутства за моделлю Е. Альтмана та визначили, що вірогідність банкрутства невелика, однак підприємство перебуває в нестабільній ситуації.

Крім того, було визначено ціни за надання послуг, їх зміни протягом останніх років, а також визначили, що фонд заробітної плати протягом 2020 року підвищився на 6760 грн.

Після того, як ми проаналізували основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Хлібозахист» за 2021-2023 роки, ми запропонували керівництву декілька варіантів удосконалення антикризового менеджменту.

Перший варіант пов'язаний з розширенням кола послуг. Ми пропонуємо підприємству надавати послуги з дезінфекції офісних приміщень або навчальних закладів для запобігання розповсюдження вірусу COVIDта інших вірусних хвороб.

Другий варіант – підприємство може продавати додаткові товари клієнтам для забезпечення високого рівня захисту від хвороботворних вірусів, грибків та бактерій.

Третій варіант – це корегування цін на послуги. Адекватне збільшення цін призведе до збільшення прибутку.

Четвертий варіант удосконалення антикризового управління – це антикризовий менеджер. Керівник не завжди може правильно підібрати антикризову стратегію, тому такий працівник необхідний на підприємстві для налагодження ефективності та стабільності роботи підприємства під час кризи.

Отже, на кожному підприємстві керівник або кризис-менеджер мають передбачати кризу і правильно приймати рішення, щоб отримати мінімальний негативний вплив. Необхідно проводити постійний контроль фінансового стану, моніторинг кадрової політики та досліджувати можливі прояви кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством. А. В. Ковалевська. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
2. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. №1 2019. С. 228-232.
3. Боковець В.В. Контролінг економічної стійкості підприємства в системі антикризового управління. Колективна монографія «Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку». За заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. Житомир: ЖДТУ, 2017. С. 64-76.
4. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. №10, 2019. С. 216-220.
5. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві. <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
6. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. № 1 (14), 2018. С. 90-96.
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. наказом Міністерства економіки України 26.10.2017 р. № 1361. *Українська інвестиційна газета*. № 73, 2017. С. 15-22.
8. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2022. С. 389-394.
9. Михаліцька Н.Я. Механізми визначення ознак та ймовірності банкрутства підприємств. <http://www.academy.gov.ua/ej2/txts/soc/05mnjjbp.pdf>

10. Рзаєва Т.Г. Зарубіжні методи визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3, 2020. С. 177-181.
11. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 240-245.
12. Бенъ Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. №6, 2018. С. 53-60.
13. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 208 с.
14. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ: Кондор, 2018. 374 с.
15. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств. Харків: Екограф, 2014. 35 с.
16. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 472 с.
18. Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством. Дніпропетровськ: Зоря, 2015. 128 с.
19. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Харків : ХНЕУ, 2016. 24 с.
20. Ворсовський О. Л. Фінансовий потенціал підприємств, основним видом діяльності яких є охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. *Економіка & держава*. 2016. № 7. С. 44-46.
21. Галиця І., Шевченко М., Галиця О. Механізми вдосконалення управління інноваційною діяльністю в умовах економічної нестабільності. *Вісник Національної академії наук України*. 2020. №5. С.33-41.
22. Гапєєва О.М. Міжнародна економічна безпека: оцінка сучасного середовища, глобальні тренди та ризик-фактор. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 14–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-2>.

23. Дьяченко О.А. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 175.
24. Краснокутська Н.С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1(32). С. 67-72.
25. Головнін М. Вплив фінансової глобалізації на грошово-кредитну політику: теоретичні аспекти і реакція на фінансові кризи. *Економіка України*. 2019. №2. С.67-78.

ДОДАТКИ

Додаток А

за 2021 рік

Форма №2-к

І. Фінансові результати

Код за
ДКУД 18010
08

Стаття	Код ряд ка	За звітний період	За аналогічни й період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	200 0	767	756
Чисті зароблені страхові премії	201 0	0	0
Премії підписані, валова сума	201 8	0	0
Премії, передані у перестраховування	201 9	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	202 0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	201 4	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	205 0	(343,1)	(303, 5)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	207 0	(0)	(0)
Валовий: Прибуток	209 0	324,1	353,5
Збиток	209 5	(0)	(0)

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	210 5	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	211 0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	211 1	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	211 2	0	0
Інші операційні доходи	212 0	1,2	1,3
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	212 1	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	212 2	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	212 3	0	0
Адміністративні витрати	213 0	(13, 7)	(23,3)
Витрати на збут	215 0	(8,4)	(11, 10
Інші операційні витрати	218 0	(440,4)	(670,9)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	218 1	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	218 2	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	219 0	106	248
Збиток	219 5	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	220 0	0	0
Інші фінансові доходи	222 0	0	0
Інші доходи	224 0	26	27

Дохід від благодійної допомоги	224 1	0	0
Фінансові витрати	225 0	23	21
Втрати від участі в капіталі	225 5	(0)	(0)
Інші витрати	227 0	12	14
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	227 5	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	229 0	0	0
Збиток	229 5	73	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	230 0	23	34
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	230 5	0	0
Чистий фінансовий результат: Прибуток	235 0	0	12, 5
Збиток	235 5	(15,3)	(13,8)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код ряд ка	За звітний період	За аналогічний період попередньо го року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	240 0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	240 5	0	0
Накопичені курсові різниці	241 0	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	241 5	0	0
Інший сукупний дохід	244 5	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	245 0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	245 5	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	246 0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	246 5	0	0
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	247 0	0	0
неконтрольованій частці	247 5	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	248 0	0	0
неконтрольованій частці	248 5	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	79	87
Витрати на оплату праці	2505	54	53
Відрахування на соціальні заходи	2510	12	17
Амортизація	2515	9	10
Інші операційні витрати	2520	16	26
Разом	2550	145	156

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

за 2022 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	18010 08
Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попередньо го року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	885,7	767	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2018	0	0	
Премії, передані у перестраховування	2019	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2020	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(345,4)	(343,1)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий: Прибуток	2090	332,9	324,1	
Збиток	2095	(0)	(0)	

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1,4	1,2
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(15,8)	(13, 7)
Витрати на збут	2150	(9,6)	(8,4)
Інші операційні витрати	2180	(526,8)	(440,4)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	112	106
Збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	29	26
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(30)	(23)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17)	(12)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на	2275	0	0

монетарні статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Збиток	2295	(89)	(73)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(29)	(23)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	0	0
Збиток	2355	14,9	(15,3)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	0	0
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0

Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	82	79
Витрати на оплату праці	2505	78	54
Відрахування на соціальні заходи	2510	16	12
Амортизація	2515	11	9
Інші операційні витрати	2520	23	16
Разом	2550	215	145

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

за 2023 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД 1801008

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічни й період попередньо го року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	669,9	885,7
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(247,2)	(345,4)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
Прибуток	2090	289,5	332,9
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2,3	1,4
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21)	(13, 7)
Витрати на збут	2150	(22)	(8,4)
Інші операційні витрати	2180	(543)	(440,4)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	76	106
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	14	26
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3 9)	(23)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(11)	(12)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	(121,9)	(14,9)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	80	82
Витрати на оплату праці	2505	82	78
Відрахування на соціальні заходи	2510	16	16
Амортизація	2515	11	11
Інші операційні витрати	2520	25	23
Разом	2550	224	215

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

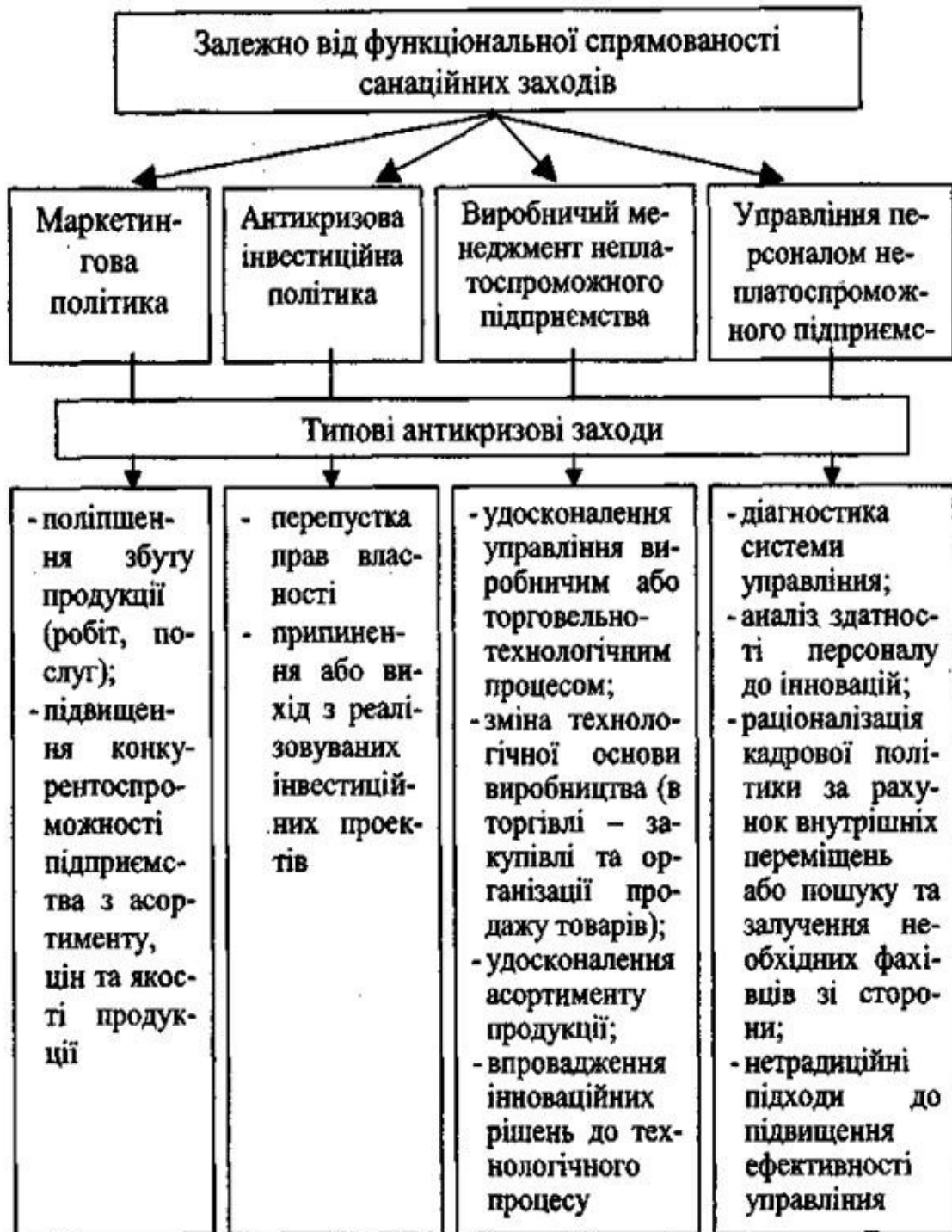
Додаток Б

Перелік та характеристика організаційно-правових форм господарювання

Організаційно-правові форма господарювання	Характеристика організаційно-правової форми господарювання
<i>1. Індивідуальне підприємство</i>	
1. Приватний підприємець	Діяльність фізичної особи, заснована на її особистій власності та виключно її праці без права найму робочої сили.
<i>2. Унітарні підприємства</i>	
2. Приватне підприємство	Підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства.
3. Селянське господарство	Підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.
4. Державне підприємство	Підприємство, засноване на загальнодержавній власності.
5. Комунальне підприємство	Підприємство, засноване на комунальній власності територіальної громади.
6. Орендне підприємство	Підприємство, створене орендарем на основі оренди цілісного майнового комплексу існуючого державного або комунального підприємства, чи майнового комплексу виробничого структурного підрозділу цього підприємства з метою здійснення підприємницької діяльності.
<i>3. Корпоративні підприємства</i>	
7. Підприємства з іноземними інвестиціями	Підприємство, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція.
8. Господарчкі товариства	Підприємства, або інші суб'єкти господарювання, створенні юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, ТОВ, ТзДВ, повні товариства, командитні товариства.
8.1. Акціонерне товариство	Підприємство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Поділяються на: відкриті, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. Акціонери відкритого товариства можуть відчувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства. Закриті, акції якого розповсюджуються між засновниками, або серед заздалегідь визначеного кола осіб, і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.
8.2. Товариство з обмеженою відповідальністю	Підприємство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаний з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

8.3. Товариство з додатковою відповідальністю	Підприємство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.
8.4. Повне товариство	Підприємство, всі учасники якого, відповідно до укладеного між ними договору, здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.
8.5. Командитне товариство	Підприємство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність, і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути накладено стягнення, а учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками.

Додаток В



Загальна характеристика антикризового інструментарію
підприємства

Додаток Г

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ХЛІБОЗАХИСТ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи Пз-20бз
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Волошен Д.В. _____

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Боковець В.В. _____

Вінниця-2024

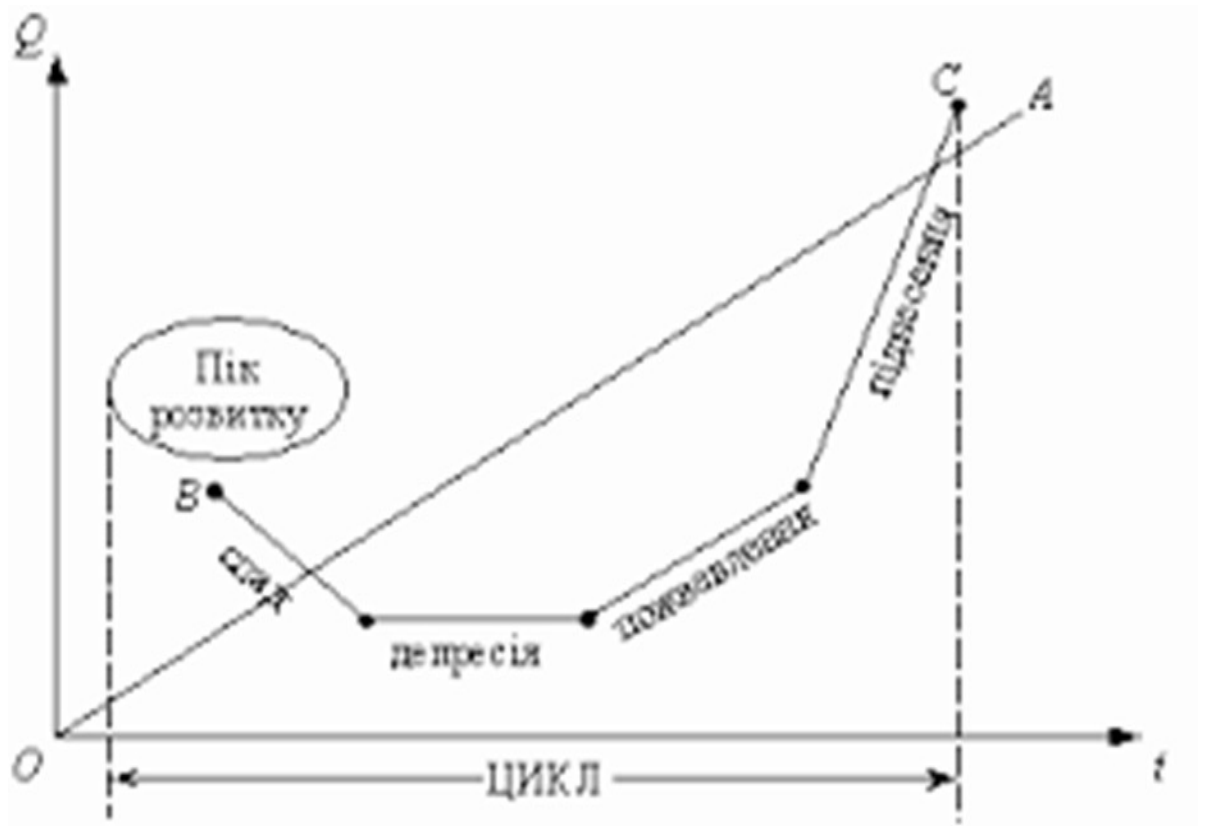


Рисунок 1 – Фази економічного циклу

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Модель	
Переваги	Недоліки
Модель Тафлера	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу.	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня практично неможливо.
Модель Ліса	
Змінні величини визначаються за даними балансу, що дозволяє використовувати модель для зовнішнього експрес-аналізу.	Неадекватність одержуваних прогнозів для підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
Модель Альтмана	
Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливо динамічне прогнозування змін фінансової стабільності	Немає обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки.
Модель Зайцевої О.П.	
Модель використовує в якості змінних величин шість фінансових показників, для яких визначені нормативні значення.	Методика недостатньо добре описана, не надана техніка розрахунку коефіцієнтів. Існує необхідність залучення даних про коефіцієнт завантаження за попередні періоди.
Модель Спрінгейта	
Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Немає галузевої та регіональної диференціації. Між змінними спостерігається досить висока кореляція.

Таблиця 2– Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Хлібозахист» за 2021-2023 рр.

№ п/п	Показники, тис.грн.	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022р. від 2021	2023р. від 2022	2022р. від 2021	2023р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	767	885,7	669,9	118,7	-216,4	15,5	-24,4
2	Інші операційні доходи	1,2	1,4	2,3	0,2	0,9	16,7	64,3
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	343,1	345,4	247,2	2,3	-98,2	0,7	-28,4
4	Інші операційні витрати	440,4	526,8	546,9	86,4	20,1	19,6	3,8
5	Чистий прибуток (збиток)	-15,3	14,9	-121,9	30,2	-136,8	197,4	-718,1

Таблиця 3- Дані про ПП «Хлібозахист»

СГП	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага,%	Темп зростання ринку	Ринкова частка,%		Відносна ринкова частка,%
				Хлібозахист	Едельвейс	
1. Аерозольна обробка	420	32	12	21,4	19,2	1,11
2. Газация пустих приміщень	340	27	7	19,8	18,3	1,08
3. Газация зерна	350	28	10	12,8	12,9	0,99
4. Газация приміщень	110	13	8	5,2	5,6	0,93

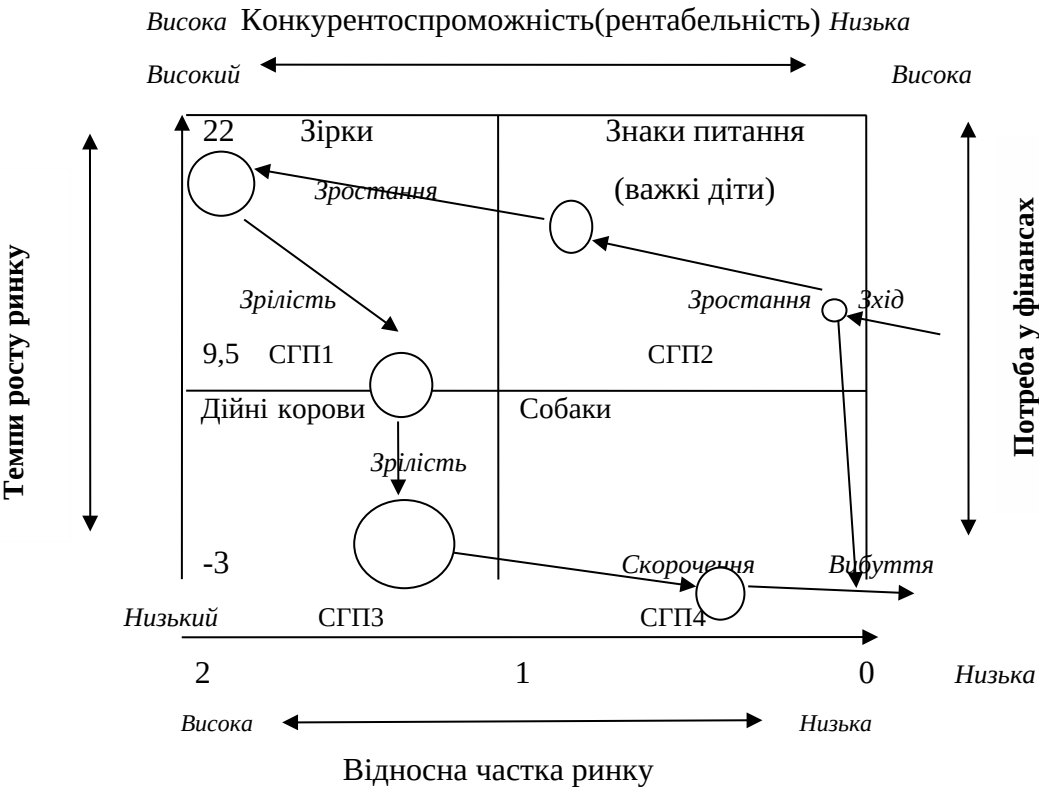


Рисунок 2 - Матриця БКГ

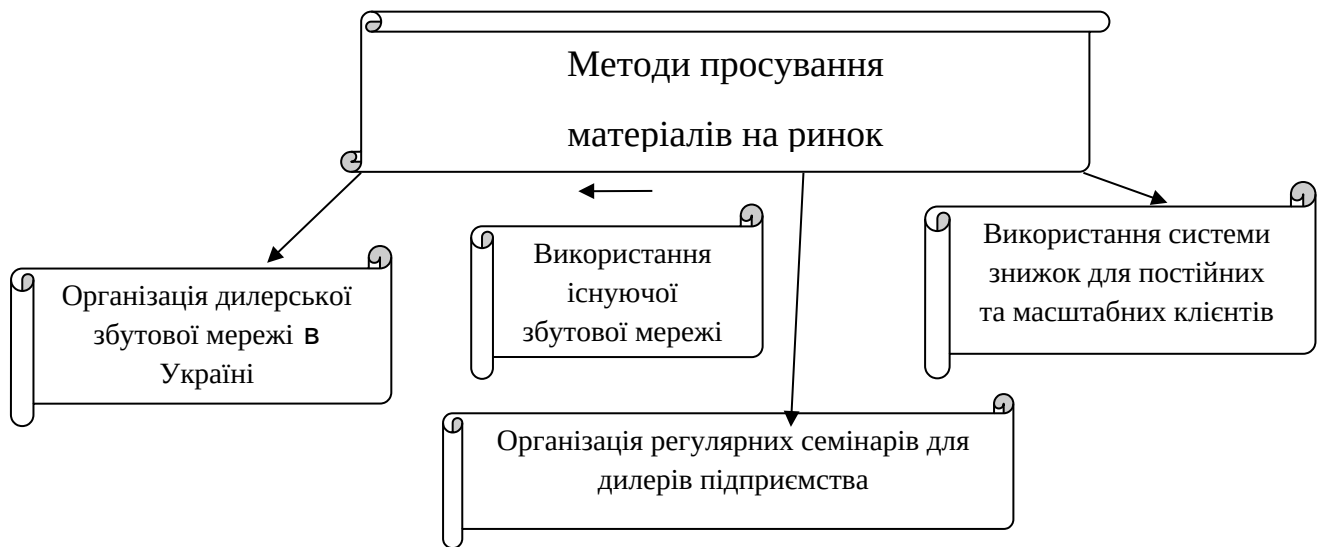


Рисунок 3 – Методи просування рослиннозахисних засобів на ринок

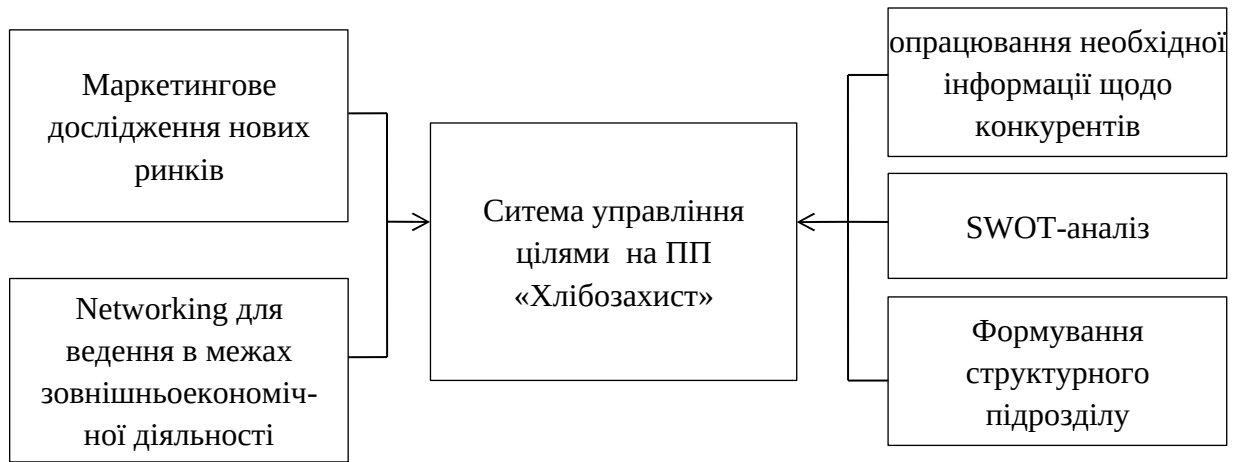


Рисунок 4 – Основні заходи удосконалення системи управління за цілям при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на ПП «Хлібозахист»

Додаток Д

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління підприємством в кризових умовах (на прикладі приватного підприємства «Хлібозахист»)

Тип роботи: БДР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність	67,8%	Схожість	32,2%
----------------	-------	----------	-------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Пілявоз Т.М.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Волошен Д.В.

Керівник роботи

Боковець В.В.

