

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ»**

Виконав: студент 4-го курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»



Артем БУЛГАКОВ (КРИВОРУЧКО)

Керівник: к.е.н. Вікторія ЛУНЬОВА



Рецензент: фінансовий директор



Сергій АНДРУЩЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Булгаков (Криворучко) Артем Романович

1. Тема роботи «Оптимізація діяльності підприємства в умовах економічної кризи»

2. Керівник роботи: Луньова Вікторія Анатоліївна, к.е.н.

затвердені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретико-методичні основи управління підприємством в умовах кризи:

- Сутність, причини та види розвитку кризи на підприємстві.
- Механізми та стратегічні основи антикризового управління підприємством.
- Проблематика і формування системи антикризового управління підприємства.

Аналіз та діагностика кризи на підприємстві ПрАТ «Оболонь»:

- Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»
- Аналіз ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

- Діагностика та аналіз ймовірності кризи на підприємстві
- Напрями антикризового управління ПрАТ «Оболонь»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Артем БУЛГАКОВ

ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ЛУНЬОВА

ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	7
1.1 Сутність, причини та види розвитку кризи на підприємстві.....	7
1.2 Механізми та стратегічні основи антикризового управління підприємством.....	15
1.3 Проблематика і формування системи антикризового управління підприємства.	22
Висновки до 1 розділу.	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»	29
2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	36
2.3 Діагностика та аналіз ймовірності кризи на підприємстві	42
2.4 Напрями антикризового управління ПрАТ «Оболонь»	49
Висновки до розділу 2	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки діяльність кожного підприємства пов'язана з ризиком виникнення кризових ситуацій, тому антикризове управління є невід'ємною та важливою сферою менеджменту підприємства. Нестабільний та мінливий споживчий ринок у сьогоденні реалії, дуже сильно впливає на розвиток на подальше функціонування підприємства. Тому навіть такі великі підприємства, як ПрАТ «Оболонь» змушені впроваджувати особливий тип менеджменту, а саме антикризове управління підприємством.

Дослідженню оптимізації діяльності підприємства в умовах економічної кризи займалися багато вчених, а вивченню самої проблеми та виникнення кризи, як явища, приділили велику увагу у науковій літературі.

Найбільш відомими вітчизняними та зарубіжними науковцями, які досліджували цю тему, були: Грищук К., Афанасьєва О., Василенко В., Васильєва Т., Войтович Д., Кириченко В., Коваленко В., Воронкова Т., Глебова А., Гук О., Давиденко В., Джеджула В., Докуніна К., Борох Ю., Буцька О.Ю., Дянков І., Еш С., Єпіфанова І., Жданов В., Камнева А., Гринько Т. Вони намагалися дати ясне та чітке уявлення про природу, причини та типології криз у соціально-економічних системах та шляхах їх подолання, але ця тема потребує більш детального вивчення у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є розробка комплексу заходів та обґрунтування системи антикризового управління на ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи антикризового управління підприємством.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає у формуванні та розробці системи антикризового управління для ПрАТ «Оболонь» та висування

пропозицій щодо підвищення ефективності та діє спроможності у сучасних реаліях українського ринку збуту. Задля досягнення поставленої мети, були сформовані такі завдання:

- Проаналізувати суть та критичне значення фінансово-економічної безпеки підприємства, особливо в умовах кризи.
- Виділити сутність, причини та етапи розвитку кризи на підприємстві.
- Дослідити антикризове управління як інструмент управління підприємством в кризових умовах.
- Провести загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь» та умов його функціонування на ринку.
- Вивчити й проаналізувати оптимальні методи оптимізації фінансової та економічної безпеки в умовах кризи.
- Провести діагностику ймовірності кризи на підприємстві ПрАТ «Оболонь».
- Запропонувати стратегії та шляхи антикризової програми, зосереджуючись на важливих аспектах діяльності підприємства.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз літературних джерел, фінансовий аналіз, системний аналіз, порівняльний аналіз зарубіжних практик.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 53 сторінок, списку використаних джерел із 52 найменувань. Робота містить 4 таблиці та 5 рисунків.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «оптимізація діяльності підприємства в умовах економічної кризи» на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 27–28 жовтня 2023 року [52].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність, причини та види розвитку кризи на підприємстві

Забезпечення ефективної та стабільної системи економічного функціонування є однією з головних пріоритетних завдань. У сучасних реаліях жорсткої конкуренції та економічної нестабільності, питання забезпечення стійкого та прогресивного розвитку стає дуже важливим питанням. Тому, якщо брати до уваги, сучасні економічні нестабільності, забезпечення безпеки підприємства та складових стає не лише актуальним, але й невідкладним.

Саме термін "криза" має багато визначень. Походження цього слова бере свої початки від грецького "krisis", що означає "вирок" або "рішення у сумнівних ситуаціях", або ж "вихід з конфлікту", де вживається у модерному контексті, особливо у медицині. У медицині, "криза" позначає фінальну фазу розвитку хвороби, коли вона стає більш важкою та може перейти у летальний вирок [20].

Загальноприйняте економічне поняття кризи, що сформувалося на певний момент, це демонстрація негативної та драматичної фази у розвитку капіталістичної економічної системи, що може проявлятися нестабільністю та негативними явищами. Але через деякий час саме визначення кризи в макроекономіці стало більш загальним та різноманітним, що як результат, змінило першу назву на "економічна криза".

Економічна криза настає, коли з'являється незадовільнений стан економічних відносин, також великий фактор відіграє критичне становище великих щаблів населення, виробничих галузей та промисловості економіки.

Різні дослідники визначають економічну кризу як "економічно негативне явище, що масово створює загрозу для стабільного економічного життя та сьогодення".

Фактор кризи підприємства дуже добре використовується у макроекономіці як явище, та яке описує "незаплановані та неохочі умови розвитку, котрі впливають на зміну або навіть може призвести до зупинки діяльності підприємства" [9].

Кризи котрі проходять на макро- і мікрорівнях економіки можуть бути пов'язані між собою, і основні проблеми на рівні національної (або глобальної) економіки можливо визначити причини криз на рівні підприємств. Існують декілька видів макрокриз:

- регулярні (циклічними), які можуть повертатися з певною періодичністю, охоплюючи усі спектри економіки та мають значну глибину та час проходження.

- нерегулярні(нециклічними), що як правило, виникають через неекономічні чинники, це може бути війни або природні катастрофи, і можуть мати вплив лише на окремі галузі або регіони.

Якщо більш детально розглядати фактори циклічних криз, то можна зрозуміти, що усі вони мають схожу траєкторію- циклічний спіралеподібний розвиток [20]. Існують кілька різновидів економічних циклів у розвитку економіки, які у свою чергу, мають залежність від внутрішнього механізму циклічних коливань.

- цикли Кондратьєва (40-60 років) - радикальні зміни в технологічній базі виробництва та його структурна перебудова;

- цикли Кузнеця (20 років) - зрушення у відтворювальній структурі виробництва;

- цикли Джаглера (7-11 років) - результат взаємодії численних грошово-кредитних факторів;

- цикли Кітчина (3-5 років) - динаміка запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах.

Також можна сказати, що кризи котрі створені на підприємстві відображають свій темп розвитку. Вони не кожен раз збігаються з темпом розвитку макросистеми, але сам хід траєкторії може бути іншим, через вплив макроциклу [29, 44]. Стадії економічної форми підприємств виникають через макроцикл, та можуть бути такими (рис.1.1):



Рисунок 1.1- Фази економічної форми підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [34]

- Криза - скорочення виробництва, зниження економічної діяльності, стагнація цін на продукцію та зростання вільних місць.
- Стагнація - невизначеність, нестабільна робота підприємства, зниження інвестиційного капіталу, зменшення довіри, пристосування підприємства до нових умов та потреб.

- Активізування - зростання цін на продукцію, збільшення обсягів виробництва, довіра акціонерів.
- Економічне піднесення - Оновлення товару, впровадження різноманітних технологій, зростання інвестицій та курсу акцій компанії, створюється новий етап розвитку, але залишається фактор чергової кризи, через падіння сукупного попиту.

Прогнозування циклічного розвитку економічного стану дає можливість підприємству передбачати циклічні коливання та мати змогу та знання побороти їх у наступний раз [5].

Якщо брати до уваги підприємство, як самостійний об'єкт господарювання, то під кризу можна тлумачити, як незапланований, небажаний та обмежений у часі процес, який може суттєво змінити функціонування підприємства або мати змогу зробити його неможливим у майбутньому. Наскільки вагома кризисна ситуація на підприємстві можна визначити через тип ключових цілей підприємства, котрі перебувають під загрозою та їх величини.

Криза в організації-це переломний момент у низці процесів, подій або дій. Існує два шляхи виходу з типової кризової ситуації. Найбільш екстремальний з них-це ліквідація бізнесу, інший-подолання кризи та утримання бізнесу на плаву. Криза має характер абсолютно несподівано з'являтися під час планомірного розвитку підприємства і стати нездоланим катаклізмом, а може відбутися як було передбачено та прорахована економічно [47]. Рідко, однак, криза може виникнути раптово, тобто без будь-якого попередження для фахівців компанії.

Є декілька видів теорій щодо класифікацій криз у компаніях та підприємств. Найбільш точною є класифікація, запропонована Американським Інститутом антикризового управління, який може розрізнити два різних аспекти класифікації криз, їх причини кризи та швидкість її зростання. Однак, описуються кризові ситуації, котрі виникли на підприємстві, однаково із

економічного та неекономічного характеру, це є особливість даної класифікації [9, 20, 42].

1. Класифікація криз за їх причинами. За причинами виникнення кризи можна поділити на дев'ять категорій: Стихійні лиха; Нещасні випадки на виробництві; Невдачі з новими продуктами; Кризи, пов'язані зі сприйняттям суспільством кризової ситуації; Відносини між працівниками та керівництвом; Провали в управлінні; Зміни в керівництві компанії; Кримінальні інциденти.

2. Класифікація криз за швидкістю ескалації:

- Раптова криза. Характеризується зазвичай нестабільністю у праці компанії, який може відбуватися цілком несподівано та може нести негативний вплив на власних працівників, інвесторів або клієнтів та різні зацікавлені в цьому сторони. Зменшення доходів та зниження репутації компанії також є прикладом раптової кризи. Загальними причинами раптових криз є: стихійні лиха, які ставлять під загрозу працівників і порушують роботу компанії; виробничі аварії; погані відносини між працівниками та керівництвом, що призводять до порушень трудової дисципліни, демонстрацій, страйків тощо.

- Поступова криза. Як правило, її причиною є великі проблеми на підприємстві, з якою компанії потрібно боротися вперше та для якої не існує перевірених контрзаходів. Така криза у результаті призводить до фінансових втрат та негативний вплив на популярність компанії. Серед причин можна виділити такі фактори: внутрішні проблеми, з якими компанія стикається вперше; негативний вплив на компанію з боку органів влади, наприклад, порушення судових справ; проблеми з продажами через неефективне планування.

Щодо причин та факторів наступу кризи, то можна сказати, що кожне підприємство складається із двох частин системи. Перша - це зовнішні відносини із постачальниками, споживачами, різними фінансовими установами

та державними органами влади. Друга - це внутрішня система підприємств, яка включає в себе такі елементи, як технічні та фінансові можливості, людські ресурси та комерційний потенціал [25]. Через це, стає зрозуміло, що сукупність різноманітних факторів, що призводить до економічного спадання на підприємстві, можна поділити на дві групи: зовнішні фактори, на котрі компанія не має змоги вплинути, та внутрішні (рис. 1.2).

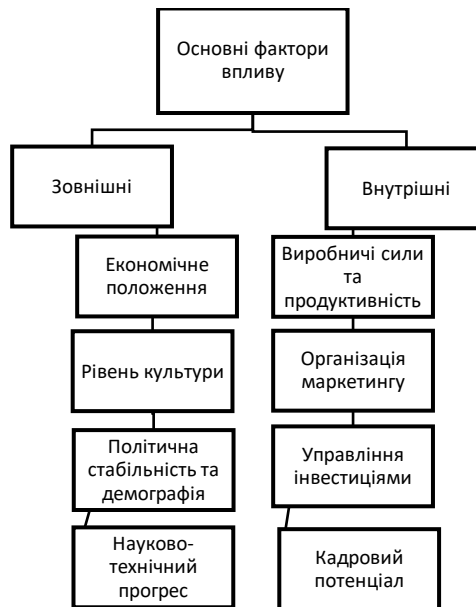


Рисунок 1.2 - Загальні фактори, що мають вплив на виникнення криз у бізнесі

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

Зовнішні фактори можуть бути пов'язані із політикою та включати заборонне та обмежувальне ставлення держави до підприємницької діяльності, також політичну нестабільність в уряді та націоналізацію власності. Ці фактори можуть мати негативний вплив на інвестиційний порядок та сприяють відтоку капіталу. Також сприяти виникненню економічних крих у підприємницької діяльності можуть фактори різних правових середовищ, це може бути слабкий

контроль зі сторони антимонопольного комітету, обмеження у регулюванні зовнішньо економічної діяльності та нерозвинена правова база підприємництва.

Фактори відносин з клієнтами та постачальниками також є важливим чинником. Якщо збільшується кількість неповернень платежів за відвантажену продукцію, також підприємство може працювати з невідповідними покупцями або не має вільного вибору покупців, якщо трапляються випадки затримки постачання сировини або її низька якість, то це може призвести до зниження обсягів виробництва або якості готової продукції, можуть виникати ситуації із уповільнення темпів зростання виручки або абсолютне її падіння. Дивлячись на зовнішні фактори, які мають змогу призвести підприємства до економічної кризи, слід зазначити, що підприємства мають значний вплив на різні фактори, щоб запобігти їх виникненню [39]. Я можу визначити декілька факторів, які пов'язані з конкурентним середовищем підприємств та визначають форму конкуренції, є високі ціни на вироблену продукцію, низькі технологічні стандарти та незадовільна якість продукції. Технологічні інновації впливають на ефективність виробництва та збуту, швидкість морального старіння продукції, засоби та умови збору, зберігання та розповсюдження інформації, а також на види послуг та нових продуктів, які очікують споживачі від підприємств. Низькі державні витрати на науку і технології призводять до технологічного застою, підприємства виробляють товари і послуги за застарілими технологіями, а недостатній патентний захист не стимулює підприємців до придбання сучасних технологій. Крім того, використання більш досконалих технологій та покращення якості продукції може призвести до того, що продукція підприємства буде розміщена на ринку за нижчою ціною, що може призвести до зниження обсягів продажу продукції, що в свою чергу, буде мати негативний вплив на прибутковість підприємства. Все це знижує конкурентоспроможність продукції та призводить підприємства до економічної кризи [35]. Це може свідчити, про те, що великий фактор відіграють саме

зовнішні та внутрішні фактори, їх негативний статус має можливість зруйнувати економічний склад механізмів підприємства.

Також можна виокремити стадії - етапи, котрі мають залежність від часу, вони мають характеристику відмінитися в швидкості розвитку кризи і ступеня виживання підприємства. Взявши до уваги економічну літературу, то в ній існує різні теорії розвитку кризи, в яких вчені, котрі вивчали це питання, виділяють різні стадії кризового процесу залежно від класифікаційних критеріїв, покладених в основу. Найбільш відомі роботи в цій галузі належать Крістеку та Мюллеру [20].

Крістек описувавши стадії кризового процесу, якщо говорити про загальний стан кризи та її ймовірність або подолання, наголошував на потенційній кризі, приховану, гостру та негостру кризу. Щодо Мюллера, він мав класифікацію стадій кризового надходження відповідно до цілей компаній, що зазнала кризи, і визначив їх як стратегічну кризу, кризу наслідків, кризу ліквідності та банкрутство.

Ознайомимось зі стадіями розвитку кризи у момент загальної кризової ситуації, за Крістеком.

Перший етап: Потенційна криза. Свідчить про можливу кризу, не реалістичну на даний момент. Це може слугувати своєрідним сигналом, що є певні небезпеки або недоліки в системі. Вимагає від управлінців вжити заходи для запобігання її розповсюдження.

Другий етап: Прихована криза. Має характер прихованого руйнування внутрішніх та зовнішніх факторів на управління підприємством. Мюллер назвав цю стадію, як стратегічна криза [35]. Про цей етап йде мова, коли стає зрозуміло що основний потенціал розвитку організації серйозно пошкоджений або вичерпаний, а нових можливостей для розвитку немає. Трапляється через невдалу череду управлінських рішень.

Третій етап. Гостра та усунута криза. На цьому етапі підприємство стає відчувати наслідки кризи, котрі негативно впливають на економічний стан. Її ще можна спробувати подолати, так як ресурсів достатньо. Наслідками можуть слугувати частині фінансові труднощі та нездатність виконувати свої поточні задачі, зростаючи збитки та спроба їх погасити власними грошима.

Четвертий етап. Гостра неусунута криза. Якщо підприємство не має змогу подолати кризу, підприємство вимушене ставати на шлях ліквідації. Гостра і неусунута криза означає, що нестача ресурсів у бізнесі досягла рівня, який унеможливорює продовження діяльності. Це означає що ресурсів на подолання проблеми вже не вистачає, та проблеми перевищують внутрішні ресурси компанії [48].

Ще існує останній та самий критичний етап - неплатоспроможність. Тривала незмога виплачувати по рахункам є підставою для оголошення себе банкрутом. Однак через переоцінення та зміну стратегічних перспектив управління, оголошення банкрутства не завжди призводить до повного припинення функціонування компанії [5, 29].

1.2 Механізми та стратегічні основи антикризового управління підприємством

Антикризове управління являю собою управління в умовах вже існуючої кризи, або управління яке може бути спрямоване на виведення бізнесу с кризи. Сама суть антикризового управління дуже відрізняється від стратегічного та тактичного управління своїми завданнями. Однією з потреб вважається, зберігання такого типу управління, доки компанія не зможе побороти кризу та вийти на стабільний рівень. В англійській літературі замість терміну

"антикризове управління" використовується термін "кризовий менеджмент". Сам термін антикризовий менеджмент розуміється, як використання спеціального управління у надзвичайних ситуаціях на підприємствах [2].

Антикризове управління описує кризу, як підвищена невизначеність у нестабільних ситуаціях, тому він охоплює не тільки економічні кризи, але й техногенні та психологічні кризи і катастрофи. В антикризовому управлінні досліджується не компанія, а сам кризовий процес, який може виникнути будь-де та будь-коли. Саме вивчення кризових ситуацій на підприємстві не дає фору компанії у подоланні банкрутства, але має користь у запобіганні кризи. У теорії антикризового управління великий обсяг вивчення проблеми присвячено саме превентивним заходам, які дають змогу спрогнозувати настання кризи та вчасно обрати вірний шлях компанії.

Якщо брати до уваги досвід компаній з усього світу, то антикризове управління може бути скореговане під потреби ринкової економіки. Взагалі різні економісти по різному формулюють поняття "антикризове управління" та "антикризове регулювання", але також відрізняють їх як різні види управління. Існує декілька видів формулювання антикризового управління [11]:

- Комплекс заходів, котрі спрямованні на підвищення економічного та фінансового потоку підприємства, виходячи із маючих ресурсів.
- Управління у вже існуючій кризовій ситуації, завдання котрого ліквідація підприємства або менеджмент, котрий зможе представити вихід з кризової ями.
- Менеджмент, котрий спрямований на запобігання банкрутства, через дослідження поточної ситуації

Швидке та ефективне реагування є одним із найважливіших аспектів у цій сфері. Зміни у зовнішньому середовищі, котрі залежно від обставин, можуть призвести до різних трансформацій у цій сфері, та потребують постійного контролю. Постійне створення різноманітних механізмів менеджменту та

фінансування, що допомагають бізнесу переформувати відношення до проблем та мати мінімальні втрати для компанії- це завдання антикризового управління. Постійне дослідження та послідовний процес інновацій у всіх відділах та сферах діяльності компанії можна назвати як основний базис антикризового менеджменту [18].

Також основними цілями процесу діагностики критичного стану та неплатоспроможності підприємства є створення прогнозу на наступні періоди, найшвидше знаходження проблем підприємства та факторів розвитку критичного стану та постійне слідкування за розвитком подій у навколишньому середовищі підприємства.

З цього можна зробити висновок, що антикризове управління застосовується у трьох загальних напрямках: 1) Модернізація підприємства, радикальні зміни, що приведуть до сильного зросту інновацій та падіння прибутку; 2) Розвиток підприємства, прийняття зміни статусу-кво, що приведе до оптимізації надходження прибутку та поширення інновацій; 3) Невелика кількість змін та впровадження інновацій, невеликі зміни у поточному середовищі, для невеликих витрат на нововведення та зростання прибутку [35].

Головною метою створення та впровадження інституціолізованої системи антикризового управління є реструктуризація всієї національної економіки відповідно до потреб ринку. Також головна мета може бути виконана, як система загальних завдань антикризового менеджменту, к котрим відносять:

- Подолання неплатоспроможності організації та соціальних наслідків.
- Виявлення та ліквідація безперспективних підприємств і організацій, які не мають реальної можливості відновити платоспроможність.
- Реструктуризація організацій, котрі не спроможні сплачувати по рахункам [38].

За міжнародною історією, можна побачити, що цілі виконуються, коли є дотримання таких загальних принципів:

- Можливість для боржників продовжувати свою діяльність.
- Створення спеціальних методів при неплатоспроможності та економічного занепаду об'єкта.
- Єдині правила та відносини для усіх суб'єктів у випадках корпоративної неплатоспроможності або банкрутства.
- Створення механізмів для захисту інтересів усіх причасних до створення системи антикризового управління, якщо підприємство буде змушене ліквідуватись [50].

Саме через це, республіканська система антикризового управління спрямована на допомогу неплатоспроможним компаніям.

Щодо процесу реалізації процедур антикризового управління, то його називають процесом антикризового менеджменту. Сам процес містить в собі умовних чотири сходинки.

Спочатку, на першій сходинці, потрібно знайти ціль впровадження даного типу управління, того, що потребує стан бізнесу за фазами виходу з кризи.

На другій сходинці необхідно визначити у якому стані зараз знаходиться бізнес. Його реальний або прогнозований стан системи оцінюється відповідно до поставлених цілей.

Третя сходинка описується як, етап формування проблеми антикризового управління, як протиріччя між поставленою метою та реальністю, як висновок оцінюється різниця між прогнозуванням та реальним результатом.

Остання сходинка має характер управлінського методу. Тобто визначаються методи фінансової реструктуризації та організаційно-технічні заходи щодо їх реалізації [44, 51].

Сам процес реалізації планів антикризового управління здійснюється на кожній сходинці та може себе поділяти на лінійний процес, процес розвідки, процес біфуркації, ситуаційний процес та процес пристосування.

Щоб вдало використовувати методи впровадження процесів антикризового менеджменту необхідні певні елементи та передумови. До них можна віднести такі практики:

- Інтелектуальні характеристики самого процесу управління.
- Посилення цільової орієнтації.
- Зменшення циклу антикризового управління.
- Етапи проходження систематизації та формалізації самого процесу.
- Культура антикризового управління
- Скорочення тривалості перехідного процесу антикризового управління.

Через гарні показники, повноти та наявності вищезазначених елементів можна скласти характеристику потенційну для упровадження ефективності у реалізації самого процесу антикризового управління [4, 40].

При розробці методології прийняття та реалізації рішень з антикризового управління необхідно враховувати вищезазначені особливості процесу антикризового управління та усталені організаційні форми антикризового управління. Це має бути відображено як в організації установи, так і в організації процесу антикризового управління.

Також потрібно зауважити, що антикризове управління є комплексним процесом, тобто має економічний, операційний, організаційний та соціальний зміст.

Якщо брати економічний зміст, то він складається з таких визначень: Визначення техніко-економічних характеристик кризової ситуації на підприємстві; порівняння розрахункових значень з їх визначенням; проходження оцінювання володінням всіх видів ресурсів та подальший розподіл [14].

Операційний зміст процесу може включати в себе признання у послідовності правильних дій антикризового управління, тобто це може бути

планування та прогнозування, певні організаційні моменти, стимул співробітників та контроль.

Організаційний зміст закладається у постановці завдань, регламентації, створення інструкцій, та розподілу зобов'язань між членами команди антикризового управління.

Останній зміст - соціальний, він створює соціальне регулювання у випадку ліквідації підприємства, також формальне стимулювання та ефективність у комунікації [18].

Реалізація усіх цих аспектів, може бути здійсненна через прийняття та виконання окремих управлінських рішень, що можуть бути фактором впливу на предмет антикризового управління.

Також, антикризовий менеджмент, як складна структура має в собі дві підсистеми: підсистема, котра управляється та підсистема, котра управляє. Під об'єктом управління тут розуміється підсистема управління, на яку здійснюється вплив збоку суб'єкта управління (керуючої підсистеми). Є такі об'єкти управління в антикризовому управлінні: підсистема маркетингового просування; підсистема інвестиційної політики антикризового управління; спеціальні системи для виявлення недоліків економічного середовища; підсистема управління найманих робітників; підсистема ліквідації організації [4, 18].

Тім не менш, слід розрізняти такі формування, як суб'єкт управління та суб'єкт антикризового управління. Суб'єкт управління являє з себе таку систему управління, яка вважається першочерговим фактором впливу на об'єкт управління. Двома критеріями визначення суб'єктів управління є межі об'єкта управління та управлінські рішення.

Суб'єкт антикризового управління, у свою чергу, є групою людей, які виконують об'єктивні функції об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і методи управлінського впливу. Самі рішення можуть прийматися або

тільки через групу менеджерів, або збірною групою експертів, або взагалі загальним зборам головних акціонерів. Сходячи з цього, сам суб'єкт управління буде відокремлюватися від інших. Тобто, беручи перший варіант, у ньому рішення приймає сам менеджер, у другому ціла комісія з експертів, а в останньому - сама організація [23].

Сам процес управління має характер змінюватися залежно від того, наскільки активний обмін інформацією йде між керуючим та керованими підсистемами. Можна сказати, що успішне управління включає в себе постійний потік інформації, а також її отримання, та обробку у використанні [41]. У самій сфері антикризового управління достовірна та повноцінна інформація дуже цінна. На рисунку 1.3 ми можемо побачити, як ця інформація є засобом для виконання ключових завдань антикризового управління.

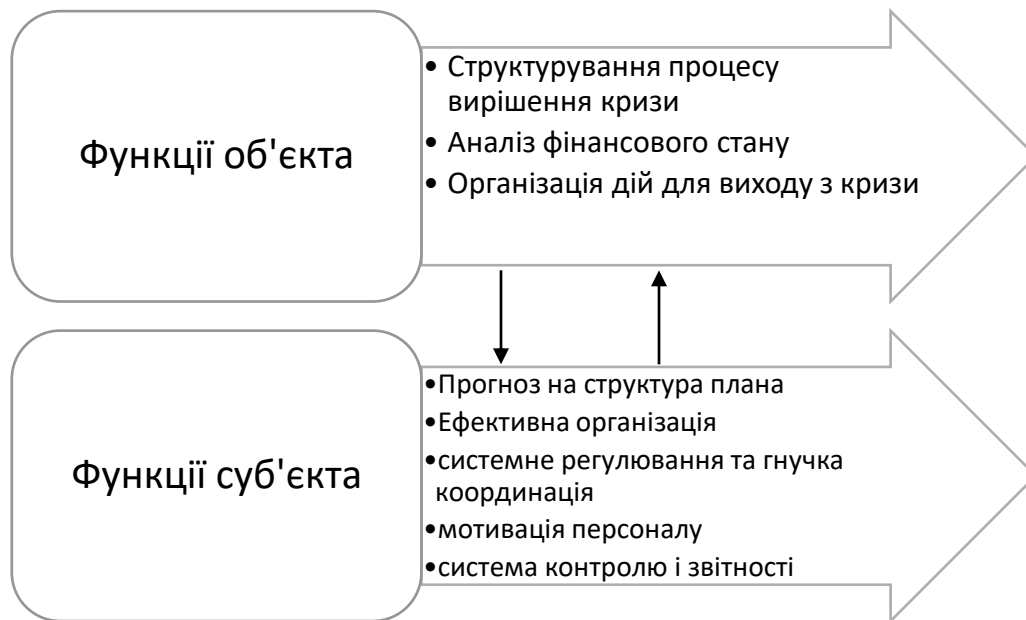


Рисунок 1.3 - Основні функції антикризового управління

Джерело: складено автором на підставі [22]

Термін “функції управління” або “функції суб’єкта” можна зрозуміти, як абсолютно різні аспекти та обов’язки, які в свою чергу будуть спрямовані на досягання певної мети управління. Складається він з прогнозування, організації регулювання, координації, стимулювання та контролю. Кожна з цих загальних функцій включає в себе конкретні, повторювані види управлінської діяльності та обов’язки (які ми називаємо конкретними функціями), визначені специфікою структури управління [22, 26].

При цьому важливо усвідомити, що система вказаних функцій взаємопов’язана з усіма аспектами управлінського процесу й відображає його сутність. Функціональна система антикризового управління постійно розвивається, оскільки динаміка соціально-економічних процесів породжує нові виклики, змінюється характер зв’язку та роль функцій [39].

1.3 Проблематика і формування системи антикризового управління підприємства

В епоху стрімких змін та невизначеності антикризове управління постає як життєва необхідна функція для будь-якої організації. Його глибина та багатогранність вимагають комплексного підходу, що охоплює не лише реагування на кризові ситуації, але й превентивні заходи та довгострокову стійкість. Усі ці проблеми, можна поділити на чотири ключові групи категорій [39, 41].

Перша категорія відповідає за проблему раннього попередження та запобіганням кризі. Своєчасне виявлення та розуміння перших ознак кризи, її характеру та потенційних наслідків, її природу. Від цього залежить наскільки успішно вдасться запобігти кризі. Також не менш важливим є розробка та

впровадження механізмів запобігання кризовим ситуаціям [3]. Але усе одно, не всі кризи можна передбачити та створити план для їх запобігання, деякі з них прийдеться пережити та долати. Саме для цього і потрібно антикризове управління, щоб була змога долати фактори кризи та знищити її остаточно явище.

Друга група відповідає за проблеми ключових аспектів функціонування підприємства, включаючи методологічні аспекти управління, формулювання місії та цілі управління, а також вирішення фінансово-економічних питань. Забезпечення життєдіяльності та стійкості роботи підприємства в кризовий період та розробка та реалізація антикризових стратегій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків та вихід з кризи також входять у цю групу [1].

Третя група, це методологічні та функціональні аспекти. Тобто розглядаються проблеми формулювання чіткої місії та мети антикризового управління. Також визначення оптимальних методів та інструментів управління в кризових умовах та вирішення комплексу фінансово-економічних, організаційних, правових та соціально-психологічних проблем.

Остання категорія групи закладається у проблематиці управлінням конфліктів та підбору найманого персоналу. Також відносинам між колективом та вплив на мотивацію співробітників [36].

Коли менеджери на підприємстві хочуть сформувану свою антикризову стратегію, вони повинні пам'ятати про важливість раннього виявлення кризи та поєднання стратегії і тактики в антикризовому управлінні.

Одним із таких принципів антикризового управління є постійне дослідження та аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, мета цього аналізу полягає у ранньому виявленні кризи та її причини надходження. Така профілактика надає можливості вжити превентивних заходів, мінімізувати негативні наслідки кризи та підвищити шанси на успішне подолання [46].

Беручи до уваги, проблематику кризи та її явище, котре може впливати на підприємство у довгостроковій перспективі, сприяючи негативно на подальше просування перспектив підприємства та його функціонування на ринку, перед менеджером стає вибір який основний тип антикризового управління обрати, стратегічний чи оперативне-тактичний. Стратегічне антикризове управління спрямоване на запобігання кризам шляхом довгострокового планування, аналізу ризиків та розробки превентивних стратегій. А оперативне антикризове управління сфокусоване на реагуванні на вже виниклі кризи, мінімізації їхніх негативних наслідків та виході з них.

Один з ефективних методів антикризового управління потребує поєднання стратегії і тактики. Це означає, що необхідно:

- Постійно займатися дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення ранніх ознак кризи.
- Розробляти та впроваджувати превентивні стратегії, спрямовані на запобігання кризам.
- Бути готовим до швидкого та ефективного реагування на кризові ситуації.
- Вміти швидко адаптувати стратегію та тактику антикризового управління в мінливих умовах [50, 51].

Але однією зі складністю реалізації цього принципу полягає в тому, що стратегічні рішення потрібно приймати на раніше, на початкових стадіях, коли інформації про кризу ще не достатньо, а є тільки її перші ознаки, а тактичні рішення дають більше інформації, але часу на реагування може бути мало. Також розробити сценарій реагування для різних випадків та прогресу кризи, проводити регулярні навчання команди з антикризового управління тощо [5].

Якщо розглядати більш великий вибір стратегії подолання кризи, то треба розуміти, що це дуже важливий етап, та кожний вибір повинен відповідати

конкретній ситуації. Для того, щоб антикризова стратегія спрацювала, вона повинна відповідати низці ключових вимог:

1) Потрібно глибоко розуміти ситуацію та постійно проводити аналіз. Потрібно використовувати метод аналізів та прогнозування для чіткого бачення ймовірних ризиків, проблем та потенційних можливостей.

2) Не стояти на місці, та бути готовим до змін та інновацій. Використання творчого та інноваційного мислення для пошуку нестандартних рішень, нових шляхів розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

3) Ретельна розробка стратегії. Потрібно визначити для себе чіткі, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі, до яких прагне антикризова стратегія.

4) Мислити нестандартно та використовувати наукові методи. Залучення кваліфікованих фахівців з досвідом роботи в антикризовому управлінні для розробки та реалізації стратегії.

5) Потрібно залучати до спільної праці усіх учасників процесу. Чітка та прозора комунікація стратегії, це дуже важливо для кожного учасника процесу, забезпечення розуміння та підтримки також сприяє створення корпоративного середовища [5]. Підвищення мотивації та відповідальності персоналу за результати реалізації антикризової стратегії будуть постійно сприяти до генерування нових ідей та пропозицій щодо подолання кризи [15].

Взагалі антикризова стратегія може розглядати різні напрямки, такі як скорочення витрат, ліквідація окремих відділів, зменшення обсягів виробництва та залучення додаткових ресурсів. Це комплекс заходів, може вести до позитивних результатів лише за умови грамотної реалізації обраної стратегії. Для цього потрібно впровадити у свою стратегію декілька етапів, котрі є дуже важливими [6, 24].

Перше, що потрібно зробити, це узгодити антикризову стратегію з метою організації та її затвердження. Проінформувати співробітників та провести

роботи з підготовки для швидкого та ефективного впровадження стратегії. Також мати життєво важливий фінансових капітал ресурсів для змін (наприклад, через отримання позик або кредитів). Після усього цього, можна зайнятися впровадженням установчих налаштувань до виробничих та інших процесів відповідно до обраної стратегії [19, 43].

Управління антикризовими ситуаціями та впровадження стратегії на підприємстві потрібно проводити відповідно до вашої моделі менеджменту. Після того, як обрана антикризова стратегія, дії менеджерів зосереджуються на її успішній реалізації. Це складний процес, який потребує чіткого планування, скоординованих дій та постійного контролю. До ключових завдань менеджерів у цей період належать:

- Кінцеве узгодження стратегії та цілей усіма відповідальними. Треба бути переконаним, що всі чітко розуміють суть обраної стратегії та її кінцеві цілі, та що ці цілі є цілком реалістичні.
- Комунікація та залучення співробітників. Потрібно збирати інформацію та відгуки від персоналу, створювати атмосферу залучення та мотивації. Потрібно об'яснити кожному, який саме вклад він може зробити.
- Оптимізація ресурсів. Потрібно провести оцінку наявних ресурсів та перерозподіл ресурсів, котрі відповідають потребам обраної стратегії.
- Організаційна адаптація. Потрібно зрозуміти, чи взагалі відповідає структура вашої організації цілям нової стратегії [36]. За потреби, можливо внесення змін до організаційної структури, щоб зробити її більш гнучкою та ефективною.

Коли приходить момент реалізації задуманих планів, то стартує процес зміни, необхідних для подолання кризи, механізмів підприємства. Потрібно взяти необхідні та основні заходи реалізації антикризового менеджменту, їх можна поділити на умовні чотири групи [19, 3]:

1) Реінженерінг. Він потрібен відповідати за стабільність виготовлення товару, оптимізації виробничих процесів. Модернізація або заміна застарілого обладнання для покращення його продуктивності та енергоефективності. Також перепроєктування бізнес-процесів для підвищення їх ефективності.

2) Реорганізація. Спробувати практику продажу майна з наступним його викупом у лізинг, що може допомогти мобілізувати кошти. Спробувати поділити компанії на кілька менших, більш керованих структур та зайнятися реалізацією непрофільних або збиткових підрозділів.

3) Фондова реконструкція. Потрібно оптимізувати витрати, скоротити непродуктивні активи та зайнятися можливостями для економії. Посилити контроль за дебіторами, запровадити жорсткіші умови оплати та запровадити випуск додаткових акцій або облігацій.

4) Зміна системи управління на вищому рівні. Потрібно зайнятися реорганізацією усієї управлінської групи та замінити застарілі стилі керування. Взагалі, треба розглядати варіант зайнятися адаптацією системи управління до нового персоналу та організаційної структури [50].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:

На думку автора, у сучасному та динамічному світі антикризове управління та сама боротьба з кризовими явищами, є невідокремленою системою кожного підприємства. Правильне управління та аналіз існуючої ситуації дійсно становиться одним із інструментів боротьби та навіть життєвою необхідністю для забезпечення стійкості та процвітання бізнесу.

Якщо керівники та менеджери хочуть ефективності від системи антикризового управління, то вони потрібні триматися принципів активності, тобто попередження криз шляхом ефективного управління, гнучкої стратегії та постійного вдосконалення. Постійно треба бути готовим до сильних змін, постійної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, потрібно адаптуватися до нових умов [36].

Щоб була можливість впровадити антикризове управління на своєму підприємстві, завжди треба підготувати фундамент впровадження. Визначення цілей та завдань, розробка стратегій та планів дій, це перше, про що треба пам'ятати. Після створення антикризової команди, потрібно їх замотивувати та донести сутність проблеми. Навчити та пере підготувати персонал. Завжди треба слідкувати за забезпеченням ресурсів підприємства та займатися моніторингом сьогоденної ситуації.

Важливо пам'ятати, що антикризове управління - це не лише інструмент для реагування на кризу, але й процес постійного вдосконалення та адаптації підприємства до мінливих умов середовища. Воно дозволяє не лише подолати кризові ситуації, але й підвищити стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі [19].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»

Історія підприємства розпочалася у минулому столітті, коли земельні ділянки були виділені для створення пивоварні та нового виробництва різних напоїв. У 1980 році, відзначивши важливий спортивний захід, залучили майстрів з Чехії, щоб обрати місце для будівництва пивоварні, які були великими експертами у цій справі. Вони визначили локацію на основі наявності джерела води великої якості з юрського пласту, яка і до цього дня забезпечує високу якість продукції[28].

У подальшому підприємство стало однією з найбільших компаній в Україні у виробництві пива, безалкогольних напоїв, та мінеральної води. Назву "Оболонь" вони отримали від назви району у Києві, де була розташована пивоварня, і назви луків біля річки, що відігравали важливу роль в історії міста.

Після отримання незалежності, компанія стала першим експортером напоїв та пива до Європи та США і виробником традиційного українського пива під брендом "Оболонь". З того моменту пройшло багато часу, і зараз "Оболонь" визнана як українське пиво номер один в світі [21]. Протягом цих років ПрАТ "Оболонь" стратегічно розвивало свою структуру, та методи управління персоналом, зосереджуючись на диверсифікації виробництва, переході на власні сировини, інноваціях, екологічній безпеці та соціальній відповідальності.

Корпорація "Оболонь" налічує головний завод у Києві та кілька підпорядкованих підприємств, де працюють тисячі співробітників і виробляють пиво, напої без алкоголю, мінеральну воду та інші продукти.

ПрАТ «Оболонь» здійснює діяльність на багатьох ринках споживчих товарів:

- пивний ринок;
- ринок мінеральної води;
- ринок безалкогольних напоїв;
- ринок слабоалкогольних напоїв;
- ринок сидру [40].

Впровадження виробництва безалкогольних напоїв на ПАТ «Оболонь» включає в себе такі основні торгові марки як «Живчик» та напої «Citro», «Lime»,

«Cola Nova». Сама фірма на цьому напрямі використовує стратегію розширення ринку. Також на ринку мінеральної води ПрАТ «Оболонь» входить до п'ятірки виробників з часткою ринку 4,3%. ПАТ «Оболонь» активно займається розвитком цього підрозділу.

ПрАТ "Оболонь" також займається виробництвом і реалізацією промислових товарів, які включають в себе солод, бандажну стрічку, ПЕТф-преформу, і пивну дробину. Ці товари є частково пов'язаними з основною продукцією компанії і продаються на інших ринках. ПрАТ "Оболонь" активно розширює свій асортимент брендів, посилює свою позицію на ринку та використовує новітні методи маркетингу. Крім того, компанія приділяє особливу увагу соціальній відповідальності, проводить благодійні акції та приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій, що спрямовані на підтримку якості та захисту навколишнього середовища[40].

Цільова аудиторія компанії включає в себе наступні категорії:

- Звичайні громадяни віком від 18 років;
- Магазины, ресторани, паби та кафе, які мають дозвіл на продаж алкогольних і низькоміцних напоїв.

Сама цільова аудиторія компанії дуже велика, тому ефективний розвиток та постійне покращення позицій, як на зарубіжному так й вітчизняному ринку, присутні у житті фірми.

Корпорація "Оболонь": взірєць українського пивоваріння з глобальним баченням. Саме тому, впровадження чотирьох систем управління в 2008 році стало знаковим кроком для корпорації "Оболонь", закріпивши її статус першої компанії в харчовій промисловості, яка здійснила такий крок. Цей крок підкреслив прагнення компанії до:

- Забезпечення бездоганної якості та безпеки продукції для споживачів: "Оболонь" завжди ставила на перше місце дотримання найвищих стандартів, а впровадження систем управління стало додатковою гарантією цього.
- Відповідальності перед суспільством та працівниками: екологічна стійкість та добробут персоналу є невід'ємними складовими корпоративної етики "Оболонь", що підтверджується впровадженням систем управління [28].

"Оболонь" не лише лідирує на українському ринку пивоваріння, але й є одним з найуспішніших гравців на світовій арені.

Входячи до топ-30 найбільших пивоварень світу, "Оболонь" пишається своїми унікальними традиціями пивоваріння, які вже понад 40 років відомі в понад 40 країнах на п'яти континентах.

Ще за часів Радянського Союзу "Оболонь" стала першою компанією, яка експортувала пиво за кордон, розширивши свою присутність далеко за межі Західної Європи.

Сьогодні 75% продукції "Оболонь" експортується до Японії, а також до багатьох інших країн, включаючи Чилі, Словаччину, Сінгапур, В'єтнам, Об'єднані Арабські Емірати, Туреччину та Нову Зеландію [17].

Секрет успішного експорту "Оболонь" - це чітка стратегія, орієнтована на

встановлення міцних партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами: завдяки цьому "Оболонь" постійно посилює свою присутність на стратегічно важливих ринках. Також експорт високоякісних напоїв, які не лише відповідають смакам споживачів, але й сприяють покращенню іміджу України як надійного та стабільного партнера на міжнародній арені. Ефективне управління - основа успіху "Оболонь" [40].

Компанія використовує лінійно-функціональну модель управління, яка поєднує в собі чітку лінійну ієрархію та функціональні підрозділи, що відповідають за певні напрямки діяльності. Ця модель забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, а також ефективну координацію роботи всіх підрозділів [33].

Лінійні підрозділи приймають рішення та керують об'єктами, а функціональні підрозділи надають їм консультації, планують, контролюють та координують роботу (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Сформовано автором на основі [12, 28]

"Оболонь" - це не просто пивоварня, це символ українського пивоваріння, яке здобуло світове визнання.

Компанія постійно розвивається, впроваджує нові технології та розширює свою присутність на світовому ринку. "Оболонь" пишається своїми досягненнями та прагне й надалі залишатися лідером пивоваріння, пропонуючи споживачам високоякісні напої та сприяючи розвитку української економіки [40].

Щодо управління персоналом та його чисельність, то у 2021 році середньооблікова кількість працівників на підприємстві ПрАТ "Оболонь" складала 2476 осіб. Графічно на рис. 2.2 зображена структура штату працівників. Такий великий і різноманітний персонал свідчить про високий рівень досвіду та кваліфікації наших працівників.

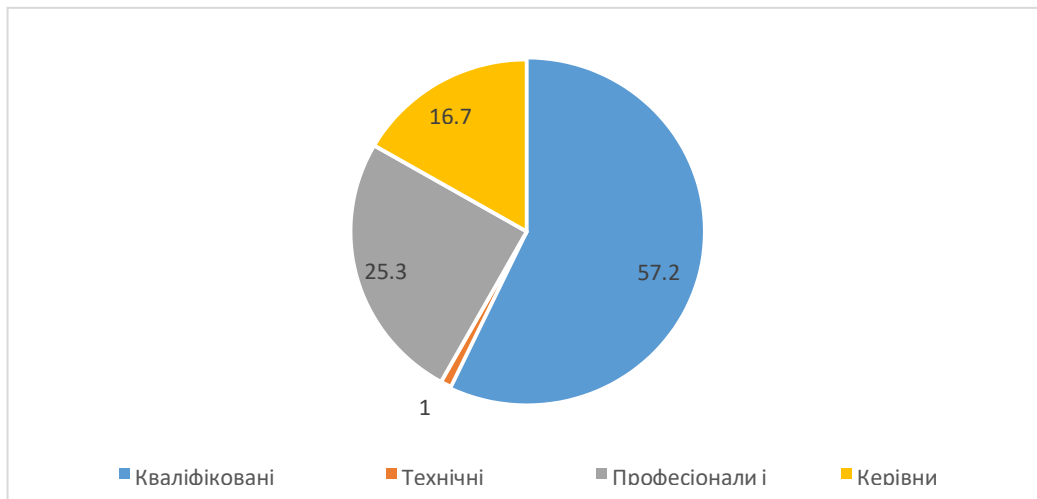


Рисунок 2.2 - Структура штатного персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021 р.

Джерело: Сформовано автором на основі [17, 31]

З рисунку можна зрозуміти, що більшість працівників складають кваліфіковані спеціалісти, їх частка становить 57,2%. Професіонали та фахівці складають 25,3% від загальної кількості працівників, водночас керівний

персонал налічує 16,7%. Технічним службовцям відведено лише 1% від загального числа працівників.

У 2021 році темпи професійного розвитку значно виросли, що відображає досягнення в управлінні людськими ресурсами, посилення навчання та безперервного професійного розвитку. Кожен працівник має можливість продовжувати професійну освіту та розвивати свої навички завдяки програмам розвитку персоналу та навчальним програмам. Заробітна плата, в цілому, відповідає середньому рівню по галузі або ще на 10% вища. Тим не менш, слід продовжувати роботу над вдосконаленням системи мотивації працівників [16, 17].

Прибутковість компанії залежить від низки факторів, а не лише від розміру фонду оплати праці. Результати діяльності компанії також мають значний вплив на прибуток. Розрахунки заробітної плати здійснюються на основі типової форми первинного обліку виплати заробітної плати працівникам і найманим робітникам, затвердженої Наказом Міністерства статистики України (№ 144 від 22 травня 1996 року) [28].

Звітність включає такі основні показники, як чисельність працівників, їх професії, кваліфікаційний рівень, витрати праці в людино-годинах і людино-днях, обсяг виробництва, розмір фонду заробітної плати в розрізі категорій працівників та видів нарахувань.

Якщо звернути уваги на саму ефективність управління персоналом у ПрАТ "Оболонь", то вона дуже залежна від якості сприйняття працівниками організації, від їхньої мотивації слідкувати за спільним цілям, цінностям і ідеям компанії. З цим усвідомленням менеджери підприємства застосовують різні програми для збільшення лояльності персоналу та підтримки їхньої участі в управлінні та досягненні цілей компанії [49].

Один із ефективних методів - це систематичне об'єднання працівників з різних відділів для спільного аналізу даних щодо продуктивності їхніх

підрозділів. Кінцевий результат цієї командної, прагматично-аналізованої роботи використовуються для:

- навчання всіх працівників ефективним методам роботи;
- запобігання некоректної професійній етиці серед співробітників;
- вирішення конфліктів, суперечок і незгод;
- зменшення напруги відносин між управлінськими ланками та співробітниками компанії [33].

Сам механізм менеджменту ПрАТ "Оболонь" орієнтован на задоволення потреб і очікувань споживачів, спрямована на збереження своєї високопоставленої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, акцент менеджменту компанії ставиться на питаннях сталого розвитку з урахуванням людей котрі можуть бути зацікавленні у внутрішніх справах підприємства. Однією із найважливіших та прогресивних методів цієї стратегії, є не відкладання адаптації підприємства до сучасних реалій, тобто розвивати свої внутрішні механізми управління, які повинні відповідати вимогам стандартів та правильно прогнозувати ринкові тенденції [8].

Нижче наведенні фактори, можуть свідчити нам прикладом того, як ПрАТ "Оболонь" вдосконалює свої механізми управління

- Компанія є надійним партнером для постачальників та споживачів, завжди дотримуючись нормативних, законодавчих вимог та контрактних зобов'язань.
- ПрАТ "Оболонь" завжди прагне до постійного покращення якості, безпеки продукції та ставлення до навколишнього середовища, а також зменшення професійних ризиків для персоналу та громадян, які перебувають на території підприємства.
- Компанія несе відповідальність за постійне задоволення очікувань споживачів щодо смаку, зовнішнього вигляду, асортименту та сервісу.

- Керівництво приділяє особливу увагу підвищенню ефективності системи управління.

- Постійно підвищує мотивацію співробітників та задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін [21, 40].

Все це є важливими чинниками для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" при збереженні стабільної та спадкоємної політики компанії.

2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – одне з провідних підприємств української, як алкогольної так і без, галузі, яке протягом багатьох років успішно веде свою діяльність, ґрунтуючись на чітких принципах свого менеджменту. Усі ці методики та принципи закладені, як основні принципи компанії, та будують із себе звід з управління підприємством. Ці принципи звісно обумовленні діючим законом України та сформовані на основі міжнародних стандартів управління.

Розглядаючи суцільно цю систему управління, автор зрозумів, що ПрАТ «Оболонь» охоплює всі аспекти діяльності компанії. Вони можуть мати чітку корпоративну структуру з чітко розмежованими повноваженнями та відповідальністю між органами управління. У компанії є система, завдання якої слідкувати за системою внутрішнього контролю, вона, цілком вдало, забезпечує дотримання законодавства, ефективність та результативність операційної діяльності [41]. Також у 2023-2024 році ПрАТ «Оболонь» залишається важливим та одним із гігантів на українському ринку виробу напоїв, незважаючи на жорстку конкуренцію та економічні та політичні події навколо. Через пандемію COVID-19 та російську агресію, підприємство зазнало значних змін та все ще остається власником великої частки ринку. Все це через активну

соціальну діяльність, спрямовану на підтримку місцевих громад та довкілля. Компанія спрямовує свій потенціал на впровадження нових технологій та розповсюдження суб- брендів. Навіть змушена була розробити та впровадити систему управління ризиками, яка дозволяє їй ефективно ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з її діяльністю [33, 30].

Протягом 2021 року у лінійці сильно газованого та безалкогольного напою "Живчик", який є одним із популярніших та відомих торгових марок, з'явилися нові вкуси, з'явилися нові марки мінеральних вод та пива, що не може не свідчити, про стабільність компанії та гарне розуміння ризикових ситуацій. Такі правила, як чіткі принципи корпоративного управління допомагають компанії приймати обґрунтовані та етичні рішення, які сприяють її стійкому розвитку на довгостроковій основі. Також не слід забувати про важливий фактор дотримання принципів корпоративного управління, що допомагає компанії ставати більш прозорою та передбачуваною для інвесторів, що підвищує її інвестиційну привабливість [8].

ПрАТ «Оболонь» усвідомлює свою відповідальність перед довкіллям та докладає значних зусиль для зменшення свого екологічного впливу. Саме тому постійно впроваджує технології екологічного характеру . Компанія постійно прагне зменшити негативний вплив на довкілля, це і допомагає більш раціонально використовувати ресурси компанії. Важливим досягненням компанії є впровадження та сертифікація системи управління безпекою і гігієною праці OHSAS 18001:2007. Це свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» дбає про свою репутацію серед працівників та створює для них безпечні та комфортні умови праці [11].

Так як компанія ПрАТ «Оболонь» не зупиняється на досягнутому та постійно шукає нові шляхи для зміцнення своїх лідерських позицій, вона має постійний стимул інвестувати у дослідження та розробки, а також збільшити частку ринку. Саме для цього підприємство поєднує в собі стратегії

інтеграційного та інтенсивного росту. Тобто одночасно із збільшенням обсягів продажів існуючої продукції, намагається вийти на нові ринки, та розширити свій асортимент там, для стратегії інтенсивного росту [40].

Щодо стратегії інтеграційного росту, то на ПрАТ «Оболонь», вона може існувати як горизонтально, так і вертикально. Горизонтальна стратегія являє собою об'єднання або інтеграцію різних філіалів компанії у єдине підприємство, але спеціалізація виготовлення зберігається. Вертикальна стратегія може передбачати із себе ступінчасту систему виробництва із об'єднання декількох підприємств у свій шар профорієнтації. Такі виробництва зазвичай мають свої канали збуту для розвезення готових напоїв [47].

Якщо говорити про систему управління прибутком та їх розподіл на ПрАТ «Оболонь», то в неї є свої проблеми, та останні роки показують на кризову ситуацію на підприємстві. Бравши в цілому, вона чітко структурована та складає із себе системну структуру внутрішніх підрозділів та служб, котрі взаємопов'язані між собою. Є окрема команда фахівців, котрі уповноваженні приймати рішення, щодо впровадження управлінських рішень та розподілу прибутку підприємства. До їх складу відносять спеціальних менеджерів, планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії та інші подібні структури, а також усілякі інші організаційні підрозділи апарату управління, усі вони підкоряються голові підприємства. Щоб максимально конкретно та вдало виконувати поставлені цілі, система управління прибутком, хоча й інтегрована в загальну структуру ПрАТ "Оболонь", має власну чітку мету: точне виконання вказівок керівництва компанії щодо прибутку [16, 32, 41].

Самим об'єктом розподілу на ПрАТ "Оболонь" виступає загальний прибуток підприємства. А розподіл фінансових ресурсів відбувається за певним пріоритетом. Спочатку йде сплата податків, частина прибутку спрямовується на сплату податків до бюджету, згідно з чинним законодавством. Це є обов'язковий платіж.

Далі йде використання частини прибутку на потреби підприємства. Це може бути вкладення в оновлення обладнання, розширення виробництва, або фінансування щоденних операційних потреб, таких як оренда, комунальні послуги, а також забезпечення співробітників винагородою за їхню працю [47].

Усе що залишилося після цих витрат, може піти на виплату дивідендів акціонерам, та різні добровільні внески до благодійних фондів, надання безповоротної фінансової допомоги іншим суб'єктам господарювання тощо.

Якщо брати загалом, то ПрАТ "Оболонь" звісно сама визначає напрямки розподілу та використання чистого прибутку. Вони завжди працюють по вже готовій та продуманій програмі формування чистого прибутку.

Взагалі, ця програма слугує не просто формальним документом, а є важливим інструментом управління, що надає можливість оцінювати реалії фінансових можливостей підприємства та відстрочувати кризисний період.

Програма вливання чистого прибутку на підприємстві націлена на розбудову виробництва, переоснащення вже існуючих та впровадження різних розробок у свою продукцію. Також на фінансування соціальних програм, спрямованих на покращення добробуту працівників та їхніх сімей, та підтримку місцевих громад.

Сама програма формування чистого прибутку ПрАТ "Оболонь" регулярно оновлюється з урахуванням зміни ринкових умов, стратегічних цілей розвитку та пріоритетів компанії [28, 47].

Щоб зробити вдалий аналіз ефективності підприємства, треба подивитися на вже існуючий план реалізації чистого прибутку. Після цього можна буде зробити висновки, чи потребує підприємство покращення ситуації. Розглянемо розподіл прибутку на ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Аналіз розподілу чистого прибутку на ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Показник	Значення показника, тис. грн.			Динаміка, %	
	2019 р.	2020 р.	2021р.	2020 до 2019р	2021 до 2020р
Прибуток до оподаткування	-325708	145876	321934	-44	224
Податок на прибуток	-39616	113056	13506	-285	12
Чистий прибуток (втрати)	-365417	257645	338517	-70	131
Нерозподілений прибуток	-746312	-329320	167856	44,1	-51
Виплата учасникам	0	0	0	0	0
Поповнення статутного капіталу	0	0	0	0	0
Поповнення резервного капіталу	0	0	0	0	0
Виплата учасникам	0	0	0	0	0
Поповнення капіталу	0	0	0	0	0

Джерело: Сформовано автором на основі [16, 32]

Згідно з таблицею 2.9, ПрАТ "Оболонь" не здійснювало виплат учасникам, поповнення статутного та резервного капіталів протягом 2019-2021 років. Це нам показує, як автор раніше наголошував, на кризову ситуацію, котра трапилась на підприємстві. Проте, 2021 рік виявився для "Оболоні" прибутковим.

Щоб не втратити свою зростаючу стійкість, уникнути кризового становища та з максимальною користю для розвитку підприємства, розподіляти прибуток, ПрАТ "Оболонь" потрібно провести низку рекомендацій. Це може бути аналіз фінансового стану, включаючи показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності та боргової завантаженості. Тверезо оцінити

потреби компанії в інвестиціях, розвитку та модернізації, не витратити на це зайві гроші. Достигнути балансу у своїй стратегії розподілу прибутку та забезпечити прийняття збалансованих та обґрунтованих рішень, які відповідають інтересам усіх сторін. Варто спробувати стратегію зниження або притримування цінового діапазона конкурентів. В цілому, фінансові показники мають тенденцію на поліпшення ситуації [27].

Через наш аналіз прибутковості, ми можемо побачити деякі складнощі на цьому спектру ринку, з котрими ПрАТ "Оболонь" може стикатися, та ці проблеми напряду мають вплив на головні тенденції розвитку нашого досліджуваного підприємства.

Серед виявлених проблем був сам фактор українського ринку пива та інших напоїв. Він є дуже висококонкурентним, що робить ведення бізнесу складним та більш затратним. Серед внутрішніх проблем, автором було виявлено, не чітко спрямована амплітуда техніко-економічних показників. Тобто багато основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» протягом 2019-2021 років демонструють відхилення від привичних графіків [16]. Це може свідчити про стихійність процесів, відсутність чіткої системи планування та контролю, а також про спонтанність та помилки в управлінських рішеннях. Також існує проблема неефективного управління своїми запасами. Збільшуються обсяги готової продукції на складах, через це росте нерівномірне завантаження обладнання, та постійне зростання витрат на зберігання готової продукції.

Важливий вплив мають зовнішні фактори, вони можуть з себе представляти втрата частини ринків збуту, девальвація національної валюти, нестабільність на ринку сировини або недостатня купівельна спроможність населення. Проміжок часу з пандемією коронавірусної хвороби COVID-19 вніс ще більшу нестабільність на ринку та каналах збуту, збільшились акцизні податки та плата за оренди приміщення та землі. Також через російську

агресію ПрАТ «Оболонь» втратила частину звичних для неї, ринків збуту на сході нашої держави та Криму. Взагалі нестабільна ситуація на ринку, змушує підприємство постійно користуватися позиковими грошима, це доказує користування та вдавання підприємством до зовнішніх способів фінансування [33, 46].

Проведений аналіз свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» є успішним підприємством. Проте, існують значні резерви, які дозволять суттєво зменшити появу кризи та оптимізувати саме виробництво та збут. Потрібно шукати нові ринку збуту, можливо закордоном, розвивати асортимент продукції. Оптимізація використання ресурсів можуть допомогти знизити витрати, а модернізація обладнання покращить якість виготовленої продукції.

Можна спробувати зібрати та проаналізувати відгуки споживачів для постійного вдосконалення продукції [7]. Важливим етапом, може стати продаж або здача в оренду, старого та невикористовуваного обладнання, яке може принести додатковий дохід.

Взагалі перегляд адміністративних витрат та пошук можливостей для економії, повинен виявити та усунути непродуктивні витрати, таких як псування продукції або простої.

2.3 Діагностика та аналіз ймовірності кризи на підприємстві

Діагностування кризи, це дуже ємний та трудомісткий процес, котрий може включати в себе безліч способів визначити ймовірність кризи на підприємстві, аналізуючи його різні аспекти.

Поглиблений огляд ПрАТ "Оболонь" та його внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє нам більш точно оцінити життєвий цикл компанії і виявити існуючі та потенційні проблеми.

На сьогодні ПрАТ "Оболонь" демонструє стійкість та стабільність. Прибуток тримається на висоті, виробничі потужності завантажені, а стандартизовані процеси гарантують якість продукції.

Не зважаючи на це, у компанії існують свої проблеми, через внутрішній стан так і через пандемію COVID-19 та російську агресію. Динаміка розвитку постійно сповільнюється, а гнучкість та креативність поступово згасають.

Також важливо зазначити, що саме темпи росту сповільнилися, а прибуток залишається стабільним. Через це, можна зробити висновок, що класичні методи росту та виробничий потенціал компанії вичерпані [7].

Ця стадія може свідчити про початкове старіння компанії, для самого підприємства важливо, як можна більш протриматися на цьому етапі, для запобігання початку кризи.

Для ПрАТ "Оболонь", на цій стадії потрібно приділяти свої ресурси на проблеми у зміні в потребах споживачів та швидко адаптуватися до змін на ринку. Також важливо сконцентруватися на довгострокових цілях, інвестувати в інновації та дослідження, щоб уникнути різкого настання кризи, та розвивати нові джерела зростання [37].

Для того, щоб зробити повноцінний аналіз ймовірності кризи, та успішності поточної антикризової стратегії, потрібно розібрати з якими ризиками, як внутрішніми та зовнішніми, компанія може зіткнутись або вже має, як проблему.

Таблиця 2.2 - Аналіз внутрішніх ризиків ПрАТ «Оболонь»

Категорія ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, кризові явища, вигода	Шкала прояву кризи
Фінансовий ризик	Системні та ресурсні помилки при здійсненні операцій	Повільніше виробництво	Збільшення витрат	Низька
	Неправильне планування витрат	Нестача коштів на забезпечення всіх завдань	Відмова від деяких цілей, завдань	Низька
	Відсутня система для контролю вливання фінансів	Зрив термінів, вплив коштів інвесторів	Нестача бюджету	Середня
Виробничий ризик	Неузгодженість в підключенні обладнання та устаткування	Невиконання умов технічного завдання	Зрив термінів виробництва, бракована продукція	Середньо-висока
	Відсутність чіткої логістичної структури	Зрив планів виробництва, постійні запізнення доставки сировини та готової продукції	Збільшення витрат обігу порівняно з запланованими Затримки в графіку виробництва	Висока
Трудовий ризик	Зниження виробничих потужностей	Зниження об'єму реалізації	Недоотримання запланованої виручки через зниження намічених обсягів продажів	Середня
Трудовий ризик	Зниження мотивації персоналу	Непродуктивні втрати робочого часу	Зрив графіку виробництва	Середня
Організаційний ризик	Відсутність чіткої організаційної структури	Недостатня кількість персоналу	Наявність великого навантаження на працівників	Низько-середня

Джерело: Сформовано автором на основі [9, 28, 33, 45]

Потенційна погроза наступаючої кризи була завжди, але потрібно пам'ятати, що ретельний аналіз ризиків на етапі планування заходу дозволяє виявити та уникнути потенційних проблем, які можуть призвести до зриву

планів. Завчасне виявлення цих ризиків, може полегшити завдання антикризовим менеджерам, надає можливість коригувати календарний графік, задіяти додаткові ресурси та вжити заходів для мінімізації негативних наслідків. Але інша сторона цього аналізу, при неправильному або неповноцінному дослідженню, криза може стати непередбаченою та проблеми можуть призвести до порушення графіку, затримок виконання завдань та зриву термінів. Аналіз ймовірності кризи через зовнішні ризики діяльності ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3- Аналіз зовнішніх ризиків діяльності ПрАТ «Оболонь»

Категорія ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, кризові явища, вигода	Шкала прояву кризи
Ризики, що виникають при співпраці з постачальниками та підрядниками	Непередбачувана поведінка підрядників	Невиконання контрактів з підрядниками	Порушення термінів виробництва, перевитрати бюджету	Середня
	Порушення умов контракту	Низька якість на виробництві	Недотримання термінів виробництва	Середня
	Коливання цін на сировину, матеріали та обладнання	Відсутність елементів, необхідних для виробництва	Необхідність пошуку альтернатив	Низька
Ризики, що виникають при співпраці з постачальниками та підрядниками	Зміна цін на послуги підрядників	Зменшення обсягів закупівель порівняно із запланованими	Перевитрати бюджету Необхідність пошуку альтернативних рішень	Низька
Ризики, що виникають при співпраці з клієнтами	Зміна вимог до якості продукції	Необхідність реорганізації та модифікації виробництва для задоволення мінливих вимог	Недотримання термінів виробництва Недостача фінансів	Середня

Продовження таблиці 2.3

	Наявність неусунених зауважень до обладнання та документації	Недотримання термінів постачання продукції клієнтам	Збільшення витрат	Середня
	Збій у виконанні робіт	Втрата споживчої цінності продукції	Зниження цін на товари Недоотримання запланованого доходу	Середня
Ризик впливу природніх факторів	Несприятливі природні умови	Зупинка виробництва	Зрив програм та збільшення витрат	Від ситуації Низька-висока

Джерело: Сформовано автором на основі [9, 28, 33,45]

Проаналізувавши усі ризики, провівши вибіркового аналіз, із якими може зіткнутись підприємство, потрібно завчасно впроваджувати відповідні стратегії протидії новим ризикам, це може дозволити ПрАТ "Оболонь" мінімізувати їх негативний вплив на етапі аналізу та планування діяльності, також покращити існуючу антикризову стратегію.

Визначення та розуміння ключових пріоритетів дозволить ПрАТ "Оболонь" розробити стійку стратегію, яка допоможе компанії успішно функціонувати в умовах турбулентного середовища.

Не слід забувати, що не дивлячись на скрутне становище, підприємство посідає монополічне місце на українському ринку пива та безалкогольних напоїв. Капітал підприємства переважно складається з українського, та головний офіс знаходиться у Києві. Тому, це дуже важке завдання, створити кризу на такому підприємстві. Це можливо тільки при фатальних похибках, невірних рішень головного керівництва та зовнішніх непередбачуваних факторів. Якраз останнє ми можемо наглядати останні роки. Так, ПрАТ "Оболонь" почало швидко розвиватися у своїй галузі та було першим

національним виробником пива високої якості, яке не тільки стало відомим брендом на внутрішньому ринку, а й активно почало працювати на експорт, але це спрацювало і в зворотній бік, ситуація почала ускладнюватись наприкінці 1990-х років, коли на український ринок вийшли гіганти з транснаціональним капіталом [45].

Компанія беручи усі ризики та аналізуючи фактори ризику, декілька років тому розпочала масштабну реорганізацію, спрямовану на збереження та зміцнення своїх позицій. Ця комплексна програма торкнулася всіх аспектів роботи компанії, від виробництва до збуту та змогла компанії утримати лідируючі позиції на ринку.

ПрАТ "Оболонь" вирішило покласти акцент на модернізацію технічних акцентів. Дотримання вимог до якості готової продукції та перевірки усіх стандартів. Покращення існуючих рецептів, призвело до потреби модернізації обладнання, це дало ефект підвищення продуктивності.

Загальні інвестиції в розвиток останніх років перевисили 60 млн \$. Через втрату виробничих потужностей на сході країни компанія вирішила піти на такий шаг, та змогла запуснути нову лінію з розливу напоїв потужністю 120 тис. пляшок на годину, що значно розширило можливості компанії. Також були проведені ремонтні роботи на існуючих заводах. Ці етапи змогли повернути "Оболонь" на один з найсучасніших та найефективніших пивзаводів в Європі, з другим за величиною виробничим майданчиком [41].

Окрім виробництва, "Оболонь" також реорганізувала свою систему продажу готового товару, ця стратегія поцілена на зближення до потенційного покупця.

Важливим етапом до подолання кризи, стало переглянуте відношення до стратегії збуту, так як коли ринок напоїв відчував дефіцит, "Оболонь" зосереджувалася на нарощуванні виробництва, адже попит значно перевищував пропозицію, але зараз платоспроможність населення впала, а виробничі

потужності залишилися, також з'явилося багато нових гравців, пропонуючи широкий спектр напоїв на будь-який смак. Це змусило створити команди мерчандайзерів та торгових представників, які відповідають за продаж продукції "Оболонь" у магазинах та торгових мережах. Ці команди, як заважилося раніше, роблять все можливе, щоб продукція компанії була максимально доступною та приближеною для покупців. Ймовірність кризи сильно впала, через впровадження ефективного маркетингового інструменту [44].

Щодо фінансових показників, то для подолання ознак кризи, компанія поставила дві ключові цілі - жадати дотримуватися стабільного рівня рентабельності, дивідендної політики та інших фінансових індикаторів та постійний пошук нових можливостей для оптимізації витрат, розширення ринків збуту та підвищення ефективності роботи.

Також хотілося б зауважити, що зростання іміджу компанії зростає через їх піклування про довкілля, тому вживає комплексних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу свого виробництва на екосистему. Проводиться моніторинг впливу своєї діяльності на довкілля, включаючи нових енергозберігаючих технологій, використання екологічно чистих сировини та матеріалів. Проведення контролю з боку керівництва над радіологічним фактором добре сприяє на санітарно-гігієнічних норми та не становить загрози для здоров'я людей.

Фактор ризику на підприємстві залишається малим, через усі ці превентивні впровадження у систему. Якщо з'являється ситуація, котра може пошкодити стабільності компанії, то вона пройде низку етапів, після чого, скоріш за все, буде ліквідована [38].

Першим кроком - є отримання потрібної інформації про нестабільність. Інформація про поточний стан справ, проблеми та можливості надходить від керівників нижньої ланки до вищого керівництва. Інформація потрібна бути

зібрана з різних джерел, та ретельно проаналізована, щоб виявити ключові тенденції та кризові проблеми.

Друге, що зроблять управлінці- це визначать цілі подолання ситуації, тобто цілі повинні ґрунтуються на загальному стратегічному баченні, та зборах топ-менеджменту з урахуванням інформації. Далі цілі повинні бути вже сформованими, задекларованими в протоколі та пояснені усім членам комісії.

Третій етап включає в себе аналіз існуючої ситуації. Як правило, визначаються чіткі критерії, на основі яких буде прийматися остаточне рішення. Усі учасники обмінюються своїми пропозиціями та напрацюваннями, щоб знайти спільне рішення. Розробляються та обговорюються різні сценарії розвитку подій та на основі аналізу обирається оптимальний варіант дій.

Останній етап - це прийняття остаточного рішення, що до усунення кризових явищ. Для обрання рішення, використовується метод колективного відкритого голосування для прийняття управлінських рішень. Після чого йде впровадження нововведення на всіх рівнях, котрі були обговоренні [7].

Отже, можна зробити висновок, що кризова ситуація на підприємстві може виникнути, та таке траплялось, але це буде виправлено та узгоджено у короткій термін. Також, хоча фінансова діяльність компанії приносить прибуток, вона сильно залежить від зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість ПрАТ "Оболонь", і це є головною проблемою підприємства.

2.4 Напрями антикризового управління ПрАТ «Оболонь»

У наш час, при певній невизначеності зовнішнього середовища, потрібно завжди мати діючі методи та ресурси, котрі можуть допомогти підприємству

піднятися в економічному плані, вийти на новий рівень своєї професіональності та забезпечити досягнення наших основних цілей. Стратегічне планування майбутнього та впровадження більш детальної антикризової програми є дійсним методом боротьби з незгодами усередині компанії.

Окрім базових методів оцінки стану антикризового фінансового менеджменту, нам потрібна система, яка допоможе оцінити безпосередні ознаки фінансової кризи в ПрАТ "Оболонь". Це дозволить нам діагностувати кризові симптоми та скласти напрями для антикризового управління. Для цього, на думку автора, потрібно скласти детальний SWOT-аналіз. SWOT-аналіз ПАТ «Оболонь» наведено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Висококваліфікований персонал. • Продукція високої якості. • Вчасне виконання поставок готової продукції для дистриб'юторів. • Великий асортимент продукції. • Популярність компанії на ринку України. • Велика працездатність персоналу. • Гарна репутація компанії. • Наявність лояльних клієнтів. • Креативна робота в збуті. • Офіційний сайт компанії. • Налагоджені відносини з постачальниками. • Відносно низький рівень собівартості продукції. • Енергоощадні технології. 	<ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень мотивації у персоналу. • Неповне оснащення підприємства необхідним обладнанням, що призводить до додаткових витрат на замовлення елементів продукції на стороні. • Великі витрати на перевезення. • Відсутність ефективної комунікації з громадськістю. • Слабка присутність та активність в соціальних мережах, що обмежує можливості просування та взаємодії з аудиторією. • Високий рівень залежності інвесторів кредиторів. • Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами.

Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Використання новітніх технологій, які дозволять оптимізувати процеси обслуговування і покращити якість послуг. • Розширення асортименту послуг • Збільшення постійної клієнтської бази через інноваційні підходи до просування та обслуговування клієнтів. • Підсилення рекламних заходів • Заохочення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня задоволеності через покращене взаєморозуміння їх потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> • Політична нестабільна ситуація. • Економічний занепад в країні. • Збільшення кількості конкурентів. • Зростання податків. • Зміна курсу валют. • Сезонний спад. • Зниження темпів економічного розвитку галузі. • Мінливість законодавства. • Зменшення платоспроможності населення. • Зниження народжуваності.
Сильні сторони та можливості	Сильні сторони та загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація продуктового портфеля. • Використання нових технологій та рецептур для створення унікальних пропозицій. • Розробка комплексної маркетингової стратегії. • Створення емоційного зв'язку з споживачами. • Використання сучасних методів дослідження та регулярне їх використання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення партнерських відносин. • Аналіз перспективних регіонів та розробка стратегії виходу на нові ринки. • Залучення до роботи кваліфікованих менеджерів з продажів. • Використання CRM-системи для автоматизації процесів продажів • Визначення оптимальних цін на продукцію • Захист інтелектуальної власності
Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Вивчення нових потреб та вподобань споживачів • Залучення нових партнерів для виходу на нові ринки. • Розробка маркетингових кампаній, які враховують особливості та вподобання нових груп споживачів. • Оцінка виробничих потужностей. • Мінімізація атак з боку конкурентів. • Надання більшої автономії та повноважень керівникам нижчого рівня для прийняття рішень. • Забезпечення прозорості в роботі компанії та відкритого спілкування з співробітниками. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка ефективності існуючої системи стимулювання праці, виявлення її недоліків • Збір та аналіз інформації про конкурентів, їхні стратегії, плани та продукти. • Уникання необґрунтованої диверсифікації. • Розробка плану управління ризиками для мінімізації потенційних втрат від невдалих диверсифікацій. • Регулярне прогнозування попиту на продукцію ПрАТ "Оболонь" • Розробка методів для мінімізації відходів виробництва та їх повторного використання. • Створити план дій на випадок кризових ситуацій

Джерело: Сформовано автором на основі [13]

Через проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ "Оболонь", з ранжуванням факторів за їх впливом на діяльність, дає можливість чітко окреслити сильні та слабкі сторони компанії, та знайти правильний підхід до удосконалення антикризової програми підприємства, а також зробити превентивні методи подолання загроз та виявити потенційні можливості.

Загальні сильні сторони та можливості для подальшого удосконалення системи управління у ПрАТ «Оболонь» представленні у таких формуваннях, як розробка нових рекламних компаній, котрі будуть спрямованні на різні цільові аудиторії, з використанням розширення використання онлайн-маркетингу. Автоматизація виробничих процесів, впровадження систем ERP та CRM, а також використання нових технологій в маркетингу та продажах. Великий фактор грає можливість включати в себе розробку нових сортів пива та безалкогольних напоїв, з вже впровадженими новітніми технологіями. Підвищення якості продукції з одночасним скороченням витрат на енергоносії та логістику. А також впровадження програм мотивації персоналу, розвиток корпоративних цінностей та створення сприятливого робочого середовища [10].

Також, важливо зауважити, що методи визначення стану антикризового управління, не є одиничним засобом, також важливо враховувати набір інструментів для оцінки прямих ознак фінансової кризи у ПрАТ "Оболонь". Сам аналіз кризових симптомів підприємства та передбачення його фінансових проблем має здійснюватися заздалегідь, до того, як вони стануть очевидними. Гарно проведена оцінка та прогнозування розвитку кризових ситуацій у фінансовій діяльності підприємства є ключовим аспектом діагностики фінансової кризи [6].

Як ми можемо бачити, з історії формування світових підприємств, їх успішність роботи залежать від низки факторів, ці фактори, являють собою чітку стратегію- 70% успіху, ефективне та оперативне управління - 20%, та

внесок якісного виконання поточних завдань - 10% успіху. Бравши до уваги "Оболонь", ми можемо зазначити, що їх головні вектори антикризового управління повинні ґрунтуватись на вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища, а також чітко розуміти, які тенденції зараз можуть підвищити ефективність. Також сама стратегія повинна формуватися виходячи з реальних можливостей та ресурсах компанії. Впровадження у реальні механізми, також є важливим фактором, та це може потребувати чіткої комунікації й ефективного управління персоналом [38].

З планом, для забезпечення стійкого функціонування ПрАТ "Оболонь" в умовах економічної кризи, які можливо застосувати як в короткостроковому і середньостроковому, так і в довгостроковому періоді, автор може запропонувати такі антикризові напрями:

1) Підвищення якості продукції. Впровадити сучасні системи контролю якості на всіх етапах виробництва. Використовувати якісну сировину та матеріали.

2) Оптимізувати витрати. Провести ретельний аналіз витрат на управлінські, комерційні та транспортно-заготівельні витрати. Впровадити систему бюджетування та контролю за витратами.

3) Покращити управління персоналом. Впровадити систему управлінського обліку витрат за центрами відповідальності, центрами витрат та групами товарної продукції. Підвищити кваліфікацію менеджерів та керівного персоналу.

4) Збільшення обсягів дрібнооптової реалізації. Розширити мережу дистрибуції. Проводити маркетингові кампанії, спрямовані на стимулювання дрібнооптового продажу та співпраці з дрібнооптовим покупцями.

5) Удосконалення управління запасами. Своєчасно проводити уцінку продукції, яка втратила первісну якість. Оптимізувати систему зберігання та транспортування сировини і готової продукції.

6) Змінити та налагодити цінову політику. Проводити диференційовану цінову політику для різних категорій покупців. Регулярно проводити аналіз ринкових цін.

7) Розробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію, котра буде відрізнитись від поточної. Використовувати різні маркетингові канали для просування продукції.

8) Технічне обслуговування обладнання. Проводити превентивне обслуговування для запобігання поломкам. Підвищити кваліфікацію робітників, які обслуговують обладнання.

9) Розробити та впровадити систему навчання та розвитку персоналу. Запропонувати конкурентну заробітну плату та соціальний пакет, а також створити сприятливі умови для роботи та відпочинку.

10) Розробити та впровадити систему матеріального стимулювання, яка буде тісно пов'язана з результатами роботи. Запропонувати працівникам пільги та соціальні гарантії.

11) Забезпечити дотримання трудової та технологічної дисципліни. Використовувати системи покарання за порушення дисципліни. Створити атмосферу відповідальності та взаємодопомоги в колективі.

12) Створення власних принципів компанії.

- Якість: Фокусуватися на виробництві напоїв високої якості та гарантії безпеки для споживачів.
- Професіоналізм: Забезпечити високу координацію та майстерність персоналу для ефективної роботи.
- Безпека: Приймати відповідальність за життя та здоров'я як працівників, так і споживачів продукції.
- Ефективність: Досягати значних результатів виробництва з урахуванням екологічних та промислових стандартів безпеки.

Щодо гарно впливаючих інструментів підприємства, то ПрАТ "Оболонь" може похизуватись злагожденістю роботи усіх служб товариства, якістю обслуговування, популярністю серед споживачів, та задоволенню клієнтів. Це свідчить про ефективну систему управління та комунікації в компанії.

Вже існуючі шляхи подолання кризи, та покращення діючої діяльності укладаються до залучення висококваліфікованих робітників, упорядкування існуючого процесу оптимізації виробництва, та удосконалення ефективності роботи компанії з меншими витратами. Також постійне домінування на ринку України, з стабільною якістю готового товару, допомагає завойовувати довіру клієнтів та підвищити їх лояльність [37, 38].

Щоб дійсно ці інструменти працювали, та могли завадити статись кризі на підприємстві, потрібно робити такі дії:

- 1) Постійно аналізувати свою діяльність на тлі конкурентів. Тобто регулярно проводити дослідження ринку та потреб споживачів, та на основі аналітики вносити корективи в свою стратегію та тактику.
- 2) Стежити за останніми розробками в галузі. Використовувати сучасні технології для покращення якості продукції та послуг.
- 3) Використовувати матеріали найвищої якості. Контролювати якість сировини та матеріалів на всіх етапах виробництва. Не економити на якості, адже вона є запорукою успіху.
- 4) Створювати атмосферу, де цінується знання та досвід. Заохочувати саморозвиток та самовдосконалення.
- 5) Заохочувати ініціативність та креативність. Створювати умови для професійного зростання.
- 6) Враховувати думки та пропозиції працівників. Регулярно проводити опитування та анкетування. Аналізувати пропозиції та впроваджувати найкращі з них.

Також, для доцільних напрямів антикризового управління треба враховувати комплексну оцінку оборотності капіталу, як в цілому, так і його окремих інструментів. Це дасть нам повний рисунок, того чи ефективно використовується капітал на підприємстві та його привабливість для потенційних інвесторів. Також позитивною характеристикою цього аналізу може бути подальше розуміння ефективності розширення виробництва без необхідності в привласненні додаткового капіталу, а також на розподілення витрат серед власних та позикових коштів, та чи треба брати комерційний кредит. Це може дати пріоритет у деяких випадках та надати можливість для детальнішого аналізу ринкової ситуації, й швидкої зміни антикризового напрямку підприємства [45].

Проаналізувавши усі відомі чинники, та які вже інструменти використовуються на ПрАТ "Оболонь", серед антикризових стратегій та напрацювань, дозволило нам обрати найкращі напрями для подальшого успішного антикризової стратегії та виявити, чи існує потреба у використуванні наявних ресурсів або залучення додаткового капіталу для розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:

Цей розділ був присвячений комплексному аналізу та покращенню існуючої антикризової стратегії, в умовах економічної нестабільності, ПрАТ "Оболонь", одного з лідерів українського ринку пива, та безалкогольної продукції. Було детально вивчено основні напрями діяльності та асортимент продукції, який включає пиво, слабоалкогольні напої, сидр, мінеральну воду та безалкогольні напої, а також переробку ПЕТ-тари.

Були проведенні певні аналізи та дослідження щодо структури підприємства та пошук проблематики у існуючий період. Проведено аналіз основних виробничо-економічних показників підприємства за останні роки.

Через це, можна сказати, що ПрАТ "Оболонь" володіє значними активами, є прибутковою компанією та працює на зростаючому ринку. Проте, тенденція до зниження ліквідності та рентабельності, а також нестабільне макросередовище потребують від "Оболоні" вжиття заходів для покращення цих показників та адаптації до зовнішніх факторів [32].

Проведення SWOT-аналіз та аналізу ризиків ПрАТ «Оболонь» зміг допомогти нам виявити, що підприємство має сильну ринкову позицію, але зі своїми нюансами. Це зумовлено високою якістю продукції при відносно низькій собівартості, а також значною відомістю торгової марки «Оболонь». Компанія демонструє високу фондовіддачу та продуктивність праці виробничого персоналу. Крім того, у «Оболоні» функціонує добре налагоджена система управління, а фахівці компанії відзначаються високою кваліфікацією. Але не зважаючи на це, були виявленні певні проблеми, зокрема слаба маркетингова програма та висока залежність від зовнішніх чинників, це може бути певними факторами для занепаду успішності компанії [10].

Також, сходячи з виявлених проблем, та ймовірності кризи на підприємстві, біли запропоновані шляхи удосконалення антикризової стратегії

для підприємства. Можна сказати, що головними превентивними заходами для ПрАТ «Оболонь» є інвестиційна, інноваційна, маркетингова та кадрова політика. А їх ефективність залежить від комплексного, системного та оперативного підходу до розроблення та реалізації. Якщо обрати саме ці напрями, та реалізувати їх згідно з планом, то можна гарантувати довголіття та подальше процвітання компанії.

ВИСНОВКИ:

В результаті проведених досліджень у цій роботі, були зроблені певні висновки та узагальнення, щодо теоретичних аспектів управління підприємством в умовах економічної кризи. Було запропоновано низку заходів та механізмів для налагодження шляхів системи антикризового управління. На основі аналізу наукових джерел, включаючи дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, було визначено сутність антикризового фінансового управління на підприємствах.

Сама криза являє собою дестабілізацію діяльності підприємства, що можуть виникнути внаслідок внутрішніх або зовнішніх факторів. Фінансові показники компанії чітко відображають ступінь розвитку кризи. Було виявлено, що існують цілі антикризові програми, котрі поділяються на різні групи та фактори, але являють з себе комплексну систему, яка не є фіксованою та базується на певних принципах. Ці заходи для подолання кризи, являють з себе розробку специфічних управлінських рішень і застосування інструментів антикризових фінансових заходів. У свою чергу, ці заходи звісно будуть брати фокус на превентивні антикризові впровадження, в умовах економічної нестабільності та певних ризиків для підприємства, а також на відновлення платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства у разі допуску кризи. Також можна виявити різні підходи управління, до різних типів криз.

Щодо загальних показників ПрАТ «Оболонь», ми змогли зрозуміти, що компанія займає лідируючу позицію не тільки в Україні, а й в Європі. Саме підприємство слабо вразливе для виникнення глобальної кризи, та ймовірності банкрутства, але має свої слабкі сторони та проблеми. Найуразливіші місця біли виявленні серед різних зовнішніх чинників, зокрема російська агресія, інфляція,

та політична нестабільність, так і слаба маркетингова компанія та збитковість у деякі періоди.

Було виявлено, що ПрАТ «Оболонь» у власній діяльності керується своїми принципами корпоративного управління та менеджменту, а також усі існуючі проблеми вирішують певним алгоритмом дій, котрий являє собою вертикальну взаємодію та є ефективним інструментом, це знижую фактори прояви кризи.

Були проведенні аналізи ефективності підприємства та ризику із якими може зіткнутись. Сходячи з цього, можна сказати, що у ПрАТ «Оболонь» останні роки не здійснювало виплат учасникам, поповнення статутного та резервного капіталів протягом 2019-2021 років. 2019 рік виявився збитковим, але 2021 році ситуація покращилась, та підприємство вийшло на певну стабільність та прибуток.

Була проведена робота, щодо виявлення ймовірності кризи на підприємстві та обрання шляху для антикризової програми. Для цього був сформований SWOT-аналіз, та аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Мною були представлені певні механізми та алгоритми, що можуть покращити стан підприємства у вже існуючий момент економічної нестабільності. Ці методи повинні покращити показники операційної діяльності компанії, а також, показники фінансової стійкості компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що запровадження антикризового плану як стратегічного інструменту дозволить компанії ефективно управляти всіма етапами кризових ситуацій: від запобігання до подолання наслідків. Представленою мною напрям, антикризового управління, може забезпечити стабільне зростання прибутків і збереження платоспроможності навіть у періоди дестабілізації. Використання цієї стратегії допоможе підприємству не тільки мінімізувати негативні впливи кризи, але й зміцнити свої конкурентні позиції та закласти основу для сталого розвитку в майбутньому.

8. Вовк, І. В. Вертегел С. Я. Дослідження ринку слабоалкогольних напоїв в Україні. URL : <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/6417> (дата звернення 09.04.2024).
9. Головач К.С. Узагальнення наукових підходів до поняття "криза на підприємстві" // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015.
- 10.Гололоб Н. А. "Удосконалення стратегічного менеджменту підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)."- 2023.
11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. № 1.
- 12.Губарик О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи/О. М. Губарик, І. К. Перехрест /Молодий вчений. — 2017. — №1.
- 13.Дунда, С. П., & Тарануха, А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. -2021.
- 14.Дядін А.С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства // Бизнес информ. – 2019.
15. Єршова Н.Ю. Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content>(дата звернення 26.03.2024)
- 16.Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рік. URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення 12.04.2024).
- 17.Інформаційна база даних емітентів. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 12.04.2024).
18. Камнева А. В. "Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві." URL: <http://www.irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eupmg_2014_4_4.pdf (дата звернення 03.04.2024).

19. Кислухина, І. Проблеми формування концептуальних і методичних основ антикризового управління // Проблеми теорії та практики управління. – 2006.
20. Ковалевська А. В. «Антикризове управління підприємством»: конспект лекцій ((для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки). Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016.
21. Ковальчук, І. В. Реалізація концепції сталого розвитку підприємствами пивної галузі / І. В. Ковальчук, А. С. Черній // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020.
22. Косарева І.П., Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf> (дата звернення 25.03.2024).
23. Коюда. О.П. Управлінське рішення в системі антикризового управління. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/269> (дата звернення 25.03.2024).
24. Мартинов А.А. Зеленський Д. О. Розмислова М.О. Проблеми формування системи антикризового управління на підприємствах. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1246> (дата звернення 25.03.2024).
25. Мельник К.М. Вплив кризових явищ на управління підприємством // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2009.

26. Птахіна. О.М. Антикризове управління. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності 074 „Публічне управління та адміністрування, спеціалізація „Територіальне управління та місцеве самоврядування” URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf> (дата звернення 20.03.2024).
27. Одарченко, А. М., Є. Б. Соколова, Н. А. Зоріна. "Аналіз сучасних тенденцій на ринку безалкогольних напоїв України." Science and technology of the present time: priority development directions of Ukraine and Poland: materials of International Multidisciplinary Conference, - 2018.
28. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua> (дата звернення 07.04.2024).
29. Кухта. П. В. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка № 10, 2012 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення 20.03.2024).
30. Пілецька, С. Т. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління / С. Т. Пілецька, Є. В. Ткаченко // Облік і фінанси. – 2020.
31. Приватне акціонерне товариство «Оболонь»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2019-2021 р. URL: <https://clarity-project.info/smida/05391057?year=2020> (дата звернення 12.04.2024).
32. Річна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <http://smida.gov.ua/>. (дата звернення 07.04.2024).
33. Роганова, Г. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ “Оболонь” / Г. О. Роганова, В. Ю. Ковальчук // Наукові праці НУХТ. 2021. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/items/671ac8a5-42bf-4159-bbe3-7a994246fa2c> (дата звернення 07.04.2024).

34. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf (дата звернення 20.03.2024).
35. Рубан, В. М. "Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління." URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe (дата звернення 03.04.2024).
36. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000.
37. Сікорська-Мурза, Л. В. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю приватного акціонерного товариства «Оболонь». URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/32388> (дата звернення 11.04.2024).
38. Стратегічні напрями антикризового управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2014.
39. Т. С. Пичугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12164/1/oporn_konspekt_lekcij_antikrizovij_menedzhment_pichugina_ta_in_2015.pdf(дата звернення 21.03.2024).
40. Телякова, Д. О. Дослідження кон'юнктури ринку продукції підприємства (на прикладі «ПрАТ «ОБОЛОНЬ»).- 2022.
41. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.:КНЕУ, 2004.
42. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

- 43.Формування ефективної моделі розвитку підприємств : тези І Міжнародної науково-практичної конференції, Житомир, 2013.
44. Харченко, Г. А. Методологічні аспекти антикризового управління підприємством / Г. А. Харченко, Ю. Ю. Бандурович // Современная наука. Новые перспективы : Сборник научных докладов, Бѳдгощ, 2014.
- 45.Чеун, Д. А. Обґрунтування ефективності рѳшень у сферѳ управління конкурентоспроможністю продукції (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»).- 2023
46. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222043.pdf> (дата звернення 04.04.2024).
- 47.Шабатура Т.С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства .Облік і фінанси. №1, 2013.
- 48.Шатайло О. "Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки." · SCIENTIA· FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету) 124.2 -2019.
- 49.Шкабара, Ніна Володимирівна. "Розвиток системи мотивації праці на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь»«Красиліське», м. Красилів)." - 2022.
- 50.Шпачук, В. В. Сутність терміну «Антикризове управління».Збірник наукових праці серія «Управління». 2011. Вип. 1.
- 51.Ясінський, В. В. Формування концепції антикризового управління на вітчизняних підприємствах / В. В. Ясінський // ScienceRise. – 2014.
- 52.Булгаков А., Луньова В. Оптимізація діяльності підприємства в умовах економічної кризи. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2023.