

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на
правах рукопису

Степаненко Наталія Ігорівна

УДК 338.24:339:616-036.21

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Антикризове управління у міжнародному бізнесі: стан, методи та міжнародний досвід в умовах пандемії»

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Н.І.Степаненко

Керівник роботи:

Данкевич Віталій Євгенович

д.е.н., професор

Житомир – 2021

Анотація

Степаненко Н.І. **Антикризове управління у міжнародному бізнесі: стан, методи та міжнародний досвід в умовах пандемії.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Кваліфікаційна роботи розкриває концептуальні та прикладні засади антикризового управління міжнародних компаній в умовах пандемії. Обґрунтовано науково-методичні засади і практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в контексті викликів періоду пандемії та рецесії. Проаналізовано і систематизовано теоретичні підходи щодо тлумачення антикризового управління і визначення його ролі у стійкості підприємства. Ідентифіковано інструменти антикризового управління підприємства та охарактеризовано його особливості в період пандемії.

Сучасний стан антикризового управління міжнародними компанія ми досліджено на прикладі АТ «Житомирський маслозавод». Наведено загальноекономічну характеристику підприємства, проаналізовано значення ключових параметрів результативності діяльності за останні три роки та визначено динаміку їх зміни. Розроблені основні напрями удосконалення антикризового управління досліджуваного підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні комплексу заходів антикризового управління, що підлягають екстраполяції для міжнародних компаній відповідного профілю.

Основні результати дослідження доповідались на науково-практичних конференціях, за підсумками роботи апробовано та опубліковано 3 тез у матеріалах міжнародних та всеукраїнської науково-практичних конференцій «Сучасний профіль міжнародних економічних відносин в умовах пандемії», «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації», I International Scientific and Practical Conference «Theoretical and practical aspects of modern scientific research».

Ключові слова: криза, антикризове управління, міжнародні компанії, діагностика, механізм.

Summary

Stepanenko N.I. **Anti-crisis management in international business: status, methods and international experience in a pandemic.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". - Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

Qualification work reveals the conceptual and applied principles of crisis management of international companies in a pandemic. Scientific and methodological principles and practical recommendations for improving crisis management in the context of the challenges of the pandemic and recession period are substantiated. Theoretical approaches to the interpretation of crisis management and determining its role in the stability of the enterprise are analyzed and systematized. The tools of anti-crisis management of the enterprise are identified and its features during the pandemic are characterized.

We have studied the current state of anti-crisis management of international companies on the example of JSC "Zhytomyr butter-making plant". The general economic characteristics of the enterprise are given, the value of key parameters of performance for the last three years is analyzed and the dynamics of their change is determined. The main directions of improvement of anti-crisis management of the researched enterprise are developed.

The practical value of the qualification work lies in the substantiation of a set of anti-crisis management measures to be extrapolated for international companies of the relevant profile.

The main results of the study were reported at scientific and practical conferences, 3 abstracts were tested and published in international and national scientific and practical conferences "Modern profile of international economic relations in a pandemic", "Tools and practices of public administration in the context of decentralization", I International Scientific and Practical Conference "Theoretical and practical aspects of modern scientific research".

Key words: crisis, anti-crisis management, international companies, diagnostics, mechanism

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ....	8
1.1. Сутність антикризового управління міжнародної компанії в умовах нестабільного ринкового середовища	8
1.2. Механізм антикризового управління: принципи, інструменти, діагностичні процедури	12
1.3. Особливості антикризового управління міжнародними компаніями в період пандемії	15
Висновки до Розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	21
2.1. Характеристика позиції АТ «Житомирський маслозавод» на цільових ринках	21
2.2. Загальноекономічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод».....	24
2.3. Оцінка економічної стійкості АТ «Житомирський маслозавод»	30
Висновки до Розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	34
3.1. Механізм розробки антикризової програми управління підприємством	34
3.2. Стратегічні підходи до антикризового управління діяльністю АТ «Житомирський маслозавод».....	37
3.3. Обґрунтування економічного ефекту від заходів щодо удосконалення програми антикризового управління АТ «Житомирський маслозавод».....	40
Висновки до Розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлено безпрецедентною кризовою ситуацією, спричиненою пандемією коронавірусу, що охопила усі без винятку регіони світу й стала тригером формування принципово нової системи координат функціонування людства як у економічній, так і гуманітарній сферах. Широта діапазону впливу чинників бізнес-середовища та глибина його структурних трансформацій докорінно і незворотно змінюють моделі функціонування суб'єктів локальних та міжнародного ринків за умов турбулентності. При цьому пул змін як у бізнес-середовищі, так і на міжособистісному рівні не є гомогенним, що спонукає оцінювати результати різновекторних впливів як багатоаспектні та такі, що однаковою мірою здатні негативно детермінувати подальший розвиток компаній, так і створювати позитивні передумови та нові мотиваційні парадигми. За таких умов непересічного значення набуває адаптація механізмів корпоративного управління до сучасної кризової ситуації на засадах антикризового маркетинг-менеджменту.

Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів антикризового управління АТ «Житомирський маслозавод» за умов пандемії.

Імплементація поставленої мети передбачає розв'язання комплексу **завдань**, зокрема:

- обґрунтувати роль антикризового управління міжнародними компаніями як інструменту адаптації до турбулентного бізнес-середовища;
- визначити основні інструменти антикризового управління, зокрема, за умов пандемії;
- дати загальну організаційно–економічну характеристику господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»;

- здійснити аналіз імплементації антикризового управління досліджуваним товариством;
- визначити заходи антикризового управління діяльністю компанії в умовах пандемії та постпандемічний період.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління діяльністю міжнародної компанії АТ «Житомирський маслозавод» за умов пандемії.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів антикризового управління діяльністю підприємства на зовнішньому ринку за умов пандемії.

Методологічною основою виконання кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема, монографічний, порівняльний, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків); статистико-економічний (дослідження й аналіз антикризового управління підприємством); розрахунковий, порівняльний і графічний (аналіз впливу чинників на результативність комплексу заходів із забезпечення стійкості підприємства); розрахунково-конструктивний (розробка шляхів удосконалення системи антикризового управління) тощо.

Публікації за темою кваліфікаційної роботи.

1. Степаненко Н. Інструменти міжнародного менеджменту в період пандемії та її рецесії // I International Scientific and Practical Conference «Theoretical and practical aspects of modern scientific research» : Збірник наукових праць. 30.04.2021. Сеул, KOR. <https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v1.14>.

2. Степаненко Н. Управління маркетинговими комунікаціями міжнародних компаній // Сучасний профіль міжнародних економічних відносин в умовах пандемії : матеріали VI студент. наук. конф., 26 листоп. 2020 р. / Поліський національний університет, ф-т економіки та менеджменту, каф. міжнар. екон.

відносин та європейської інтеграції. – Житомир : ПНУ, 2020. – С. 41-44.

3. Степаненко Н. Антикризове управління міжнародної компанії в умовах нестабільного ринкового середовища // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2021. – С. 428-434.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані переробними підприємствами у процесі формування стратегії розвитку на цільових ринках за умов кризи та у період рецесії.

Структура роботи та обсяги роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту, складається із змісту, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 14 таблиць і 1 рисунок. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

1.1. Сутність антикризового управління міжнародної компанії в умовах нестабільного ринкового середовища

Базовим поняттям в теорії антикризового управління підприємством очевидно є явище кризи. У перекладі з грецької слово «криза» означає рішення, поворотний пункт чи результат, з латинської – це «поділ, перелом», з китайської – це одночасно «небезпека» та «можливість» [23, С. 586]. Примітно, що нині у науковій літературі не існує загальноприйнятої дефініції кризи, що опосередковано детермінує багатоаспектність підходів до визначення антикризового управління пропри широке практичне застосування у функціонуванні підприємств у сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі. В цілому визначення кризи зводяться до двох симетричних підходів: 1) ідентифікація кризи як різкої зміни розвитку подій, гостре погіршення ситуації, розбалансоване становище, що відповідає суттєвому порушенню функціонуванню детермінант та 2) бачення кризи як можливості подальшого розвитку, модернізації, передумови для якої рельєфно представляються за нових, нестандартних умов перехідного періоду.

Отже, в теорії кризові процеси однаковою мірою здатні спричинити руйнівні наслідки, водночас стати стимулом для зростання відносно докризового рівня розвитку. З огляду на це парадигма антикризового управління підприємством вибудовується виходячи із необхідності усунути причини кризи на основі прогностичних процедур та розробки релевантної стратегії корпоративного рівня розвитку та/або усунути наслідки кризи, зокрема, відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства.

Об'єктом антикризового управління прийнято вважати процес виникнення та поглиблення кризи функціонування підприємства, запобігання її появі, а також мінімізація впливу й усунення наслідків. Суб'єктами антикризового управління є особи, що наділені відповідними функціональними обов'язками, а також знаннями та компетентностями, мають доступ до ресурсів, необхідних для реалізації цілеспрямованих впливів за умов кризових змін. Функції з антикризового управління найчастіше знаходяться у сфері впливу топ-менеджменту та власників підприємства, фахівців з антикризового управління, а також застосовується консалтинговий аутсорсинг (представники санатора, агентства з питань банкрутства тощо). Узагальнення різнопланових визначень антикризового управління (табл. 1.1) дало змогу систематизувати численні з огляду на багатоаспектність явища дефініції.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття
Е. Уткін [33]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
С. Беляєв, В. Кошкін [11]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника.
В. О. Василенко [14], Е. М. Коротков [6]	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Е.С. Мінаєв [5]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків
А. Г. Грязнова [9]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми
Л. Ситник [28, с. 21]	здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності праці в екстремальних умовах.
Л. О. Лігоненко [20, с. 57]	постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству.

Е. Коротков [7, с. 20]	управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку.
С. Рамазанов [26, с. 22]	система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.
О. Терещенко [30, с. 82]	управління, направлене на виведення підприємства з наявної кризової ситуації, а також запобігання їй в майбутньому.
С. Бурий, Д. Мацеха [13, с. 16–17]	система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації.
А. Чернявський [35, с.95]	здатність впроваджувати оптимальні заходи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників у процесі подолання кризи, досягати ефективності її впровадження в екстремальних умовах.
Б. Паттерсон [3]	це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації.
Бланка І.[12, с. 257–276].	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування

Розроблено на основі: [3,5,6,7,9,11,12,13,14,20,26,28,30,33,35].

Дослідження сутнісних характеристик антикризового управління дозволить визначити умови та технології здійснення, інструментальне забезпечення та систему моніторингу ключових показників ефективності, що дасть змогу забезпечити дієвість механізму реалізації. Так, антикризове управління трактується як правління в умовах загальної кризи (Л. Абалкін, З. Шершньова, Н. Багацький); управління в умовах кризи підприємства (П. Дойль, В. Інякин, Л. Ситник, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон); управління підприємством, що перебуває на межі банкрутства (І. Ансофф, С. Беляєв, В. Пилипчук); передкризове управління (А. Грязнова, Л. Лігоненко, Е. Короткова, А. Бланк, Е. Уткін, В. Василенко); забезпечення розвитку підприємства та збільшення ефективності використання ресурсів за мов кризи (С. Рамазанов, В. Мартиненко, П. Ільчук, А. Градов), розробка превентивних заходів з метою мінімізації ймовірності кризи (Е. Мінаєв, С. Бурий, Є. Ляшенко); система заходів, спрямованих на попередження кризи за допомогою

специфічних методів, засобів недопущення банкрутства (О. Терещенко, І. Кривов'язюк, В. Кошкін, А. Чернявський).

Синтез результатів теоретичного аналізу наведених дефініцій дає підстави тлумачити антикризове управління як комплексне поняття, що інтегрує прогностичні, діагностичні, реактивні та проактивні дії за умов системних змін бізнес-середовища кризового характеру. Характерними рисами антикризового управління як специфічного типу менеджменту при цьому доцільно розглядати необхідність забезпечення керованості підприємства, його адаптаційних можливостей до змін зовнішнього середовища на засадах відкритості соціоекономічної системи, динамічність та гнучкість системи оцінки релевантності стратегічних цілей та тактичних засобів реалізації програми антикризового управління, забезпечення балансу ключових факторів успіху на цільових ринках та ресурсного забезпечення підприємства, об'єктивний характер асиметрії інформації як основи прийняття дієвих управлінських рішень внаслідок багатофакторності впливів передбачає імперативність антикризового управління для забезпечення ефективності функціонування підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, в контексті різновекторного впливу на функціонування підприємств, в т.ч. й міжнародних компаній, факторів екзогенного та ендогенного характеру антикризове управління представляється доцільним визначити як систему управління, релевантну до рівня ймовірності та масштабів кризи, що передбачає технологію обґрунтування цілей, завдань, використання відповідного ресурсного забезпечення з метою реалізації функцій менеджменту відповідно до місії компанії.

1.2. Механізм антикризового управління: принципи, інструменти, діагностичні процедури

Теоретичний та практичний аспекти дослідження проблематики дефініції антикризового управління дають можливість узагальнити цілі менеджменту, ключовими з яких прийнято вважати фінансову стабілізацію підприємства, локалізацію впливу кризових явищ, мінімізацію ймовірності настання банкрутства підприємства або його наслідків, запобігання виникненню кризових явищ. Реалізація комплексних цілей антикризового управління передбачає імплементацію системи завдань та заходів, зокрема:

- ✓ ідентифікація передумов та причин виникнення кризи;
- ✓ усунення та/або мінімізація впливу чинників, що спричинили кризу;
- ✓ аудит ключових факторів успіху компанії на цільових ринках та обґрунтування стратегічних альтернативних сценаріїв розвитку;
- ✓ гармонізація факторів виробництва, компетенцій компанії, корпоративної культури із зміною зовнішнього бізнес-середовища;
- ✓ розробка стратегії мінімізації витрат і втрат, налагодження механізмів адаптації підприємства;
- ✓ зростання ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

З огляду на те, що предметом антикризового управління діяльністю підприємства є комплекс дослідницьких заходів з ідентифікації ймовірних і реальних причин та детермінант кризи, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства, систему антикризового управління підприємством доцільно розробляти та реалізовувати на основі таких базових принципів [8,19 ,23, 17]:

- ✓ принцип превентивності та емоційно-організаційної готовності до ймовірного порушення гомеостазу функціонування компанії;

✓ принцип об'єктивності, що передбачає врахування сутнісних характеристик явища кризи та механізму антикризового управління підприємством;

✓ динамічність реактивної системи підприємства;

✓ формування управлінських рішень на підставі оперативної, достовірної та комплексної інформації;

✓ ранжування пріоритетності управлінських рішень з метою забезпечення їх дієвості;

✓ безперервність контролю результатів управлінських рішень щодо адаптації компанії до мінливих умов зовнішнього середовища;

✓ принципи ефективності використання ресурсного потенціалу об'єкта управління, мінімізації втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства;

✓ принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів підприємства;

✓ принцип комплексності рішень;

✓ принцип правової захищеності, що передбачає унормовану регламентацію в інтересах підприємства, що є об'єктом антикризового управління;

✓ принцип компетентності реалізується шляхом залучення до процедур антикризового управління фахівців з відповідними компетентностями та адаптації управлінської ієрархії до кризових імперативів;

✓ орієнтація на фіналізацію програми антикризового управління в умовах післякризового розвитку.

Ідентифікація принципів антикризового управління створює методологічне підґрунтя для детермінації змістовного наповнення ключових функцій антикризового менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегічна орієнтація ключових функцій антикризового управління

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> ✓ виявлення точок біфуркації; ✓ визначення та розвиток системи ключових факторів успіху на цільових ринках; ✓ розробка стратегії і тактики антикризового управління. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ структурна та технологічна модернізація відповідно до змін стратегії; ✓ добір персоналу, що володіє компетенціями ; ✓ інституційні зміни компанії в контексті забезпечення адаптивності. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формування системи мотиваційного моніторингу; ✓ узгодження поведінкових аспектів; ✓ гармонізація відносин зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ діагностика кризових явищ та ймовірних наслідків; ✓ формування системи стратегічного контролю.

Розроблено на основі: [9, 25, 36].

Аналіз функціоналу та структурних елементів антикризового управління дає можливість обґрунтувати складові відповідного механізму та змістовну складову підсистем антикризового менеджменту. При цьому доцільним є обґрунтування діагностичного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що передує розробці програми антикризового управління, що передбачає аналіз та оцінку генези, глибини та характеру кризи як підґрунтя для прийняття пакету антикризових рішень щодо виявлення та усунення відхилень у між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства. Крім того, необхідно враховувати фазу прояву кризи: передкризовий етап передбачає здійснення базового аналізу можливостей виникнення кризових явищ на основі моделей ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера тощо); фаза активізації потребує

аналізу відповідності заходів глибині кризи (аналіз ефективності діяльності компанії); на динамічному етапі кризи застосовуються ймовірнісні методи оцінки ризику; на низхідній траєкторії розвитку кризової ситуації доцільним представляється глибинний аналіз трансакційних витрат; діагностика післякризового етапу спрямовуватиметься на моніторинг бізнес-середовища з метою стратегічного прогнозування розвитку компанії. Водночас необхідно зазначити, що методична релевантність традиційного діагностичного інструментарію за умов пандемії суттєво знизилась з огляду на значні деформації взаємовпливів зовнішніх та внутрішніх чинників мікро- та макросередовища, а відтак, необхідно напрацювання нових підходів щодо антикризового управління, зокрема в частині діагностичних процедур та інструментів.

1.3. Особливості антикризового управління міжнародними компаніями в період пандемії

Нині теорія та практика антикризового управління підприємствами, в т.ч. міжнародними компаніями, потребує суттєвого перегляду у зв'язку із безпрецедентною кризовою ситуацією, спричиненою пандемією коронавірусу, що охопила усі без винятку регіони світу й стала тригером формування принципово нової системи координат функціонування людства як у економічній, так і гуманітарній сферах. Широта діапазону впливу чинників бізнес-середовища та глибина його структурних трансформацій докорінно і незворотно змінюють моделі функціонування суб'єктів локальних та міжнародного ринків за умов турбулентності. При цьому пул змін як у бізнес-середовищі, так і на міжособистісному рівні не є гомогенним, що спонукає оцінювати результати різновекторних впливів як багатоаспектні та такі, що однаковою мірою здатні негативно детермінувати подальший розвиток компаній, так і створювати позитивні передумови та нові мотиваційні

парадигми. За таких умов непересічного значення набуває адаптація механізмів корпоративного управління до сучасної кризової ситуації на засадах антикризового маркетинг-менеджменту.

Функції антикризового управління – це види діяльності, які відбивають предмет управління та визначають його результат. Антикризове управління виконує низку важливих функцій: здійснює природний відбір найефективніших підприємств; концентрує виробництва на більших підприємствах; здійснює оздоровлення (санацію) кризових підприємств; реструктурує виробництва та власність на всіх рівнях економіки; аналізує стани макро- та мікросередовища підприємства; здійснює ліквідацію безнадійних неефективних підприємств.

Функціональні завдання системи антикризового управління в період пандемії переформатовуються відповідно до потреб забезпечення гнучкості, адаптивності, маневреності та ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функціональні завдання системи антикризового управління

Управління виробництвом та постачанням ресурсами	Функціональні завдання менеджменту	Забезпечення техніко-технологічного розвитку підприємства, своєчасна модернізація основних засобів, запровадження щодо процесу виробництва міжнародні стандарти, удосконалення логістичних ланцюгів, реалізація варіативності та гнучкості
Управління фінансовими ресурсами		Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація джерел фінансування, розробка інвестиційної програми, оптимізація управління фінансовими ресурсами
Маркетингова політика		Гнучка цінова політика, удосконалення збутової мережі, оптимізація логістичної системи. Маркетингові дослідження цільових ринків.
Управління персоналом		Формування концепції корпоративної культури та управління персоналом, модернізація системи мотивації, підвищення продуктивності, стимулювання креативності персоналу.
Корпоративне управління		Аудит місії компанії, її позиціонування на цільових ринках. Формування потенціалу сталості розвитку компанії, обґрунтування стратегії формування стійкості відносно факторів дестабілізації.

Розроблено на основі: [10].

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є такі: зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління; динаміка позитивних змін та економічного ефекту; відповідність змін втраченим можливостям підприємства; швидкість пристосування підприємства до змін; достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень; доцільність антикризових заходів; рівень кваліфікації працівників [21, с. 115]. Антикризове управління має особливості у частині його процесів та технологій.

Таблиця 1.4

Модель антикризового управління

Етапи	Засоби	Зміст
Визначення специфіки поточної ринкової ситуації	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний аналіз • Конкурентна розвідка • Маркетингові дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження макроекономічної кон'юнктури • Ідентифікація ризиків • Визначення трендів бізнес-середовища • Компаративний аналіз стратегій конкурентів
Формування завдань щодо розвитку потенціалу стабільності	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічний аналіз • Формування програми забезпечення сталого розвитку • Підтримання ринкової влади компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення комплексу стратегічних завдань • Дефрагментація завдань та планування відповідних інструментів • Забезпечення показників рентабельності, стійкості, продуктивності, конкурентної позиції
Організація реалізації програми антикризових заходів та моніторинг результатів	<ul style="list-style-type: none"> • Структурна оптимізація • Адаптація складових механізму управління • Прогнозування посткризового сценарію 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміцнення конкурентної позиції • Оптимізація бізнес-процесів • Зниження собівартості • Технологічна модернізація • Посилення ринкової позиції • Аудит маркетингової політики

Розроблено на основі: [9].

Найбільш значущими є: мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень; підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, здійсненні своєчасних дій з динаміки ситуацій; посилення уваги до попередніх та подальших оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки та діяльності; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації.

Розробку програми сучасного антикризового менеджменту доцільно вибудовувати на основі систематизації зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають особливості антикризового управління в епоху пандемії (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Ендогенні та екзогенні чинники антикризового управління в період пандемії

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
Організаційні	
<ul style="list-style-type: none"> • Розрив економічних зв'язків • Зміни умов експортно-імпортних операцій 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерелевантність організації виробничого процесу, стратегії • Переформатування ланцюгів поставок
Міжнародний Загальноекономічні фактори, стабільність міжнародної економічної політики, зміна конкурентного поля	Соціально-економічний
Інформаційний Цифровізація, діджиталізація, e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна структури конкурентного середовища • Деформація структури управління • Стандарти здоров'я персоналу й клієнтів
Правовий Державне та міжнародне правове поле протиепідемічних заходів	Ресурсно-виробничий
Ринковий Зміна психографічних характеристик та моделі купівельної поведінки споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • Трудові, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси зазнають реструктуризації • Адаптація маркетингової політики • Диверсифікація діяльності (горизонтальна, конгломератна, вертикальна) • Підвищені вимоги до стандартів якості
Екологічний Збереження екосистеми та середовища існування	

Адаптовано: [24].

Таки чином реалізація антикризового управління підприємством передбачає програму заходів з діагностики ендогенних та екзогенних процесів

як передумов та детермінант виникнення кризових явищ; прогностичні процедури, що оцінюють характер кризового стану, а також ймовірність виникнення, розвитку та наслідків подібних ситуацій; забезпечення антикризового супроводу з метою мінімізації негативних наслідків у подальшому функціонуванні підприємства; застосування сценарного підходу задля розробки стратегічних альтернатив; антикризову профілактику; координацію діяльності стейкхолдерів щодо усунення наслідків кризових ситуацій.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика традиційного антикризового управління та в період пандемії

Критерій управління	Традиційна криза	Криза, спричинена пандемію
Масштаб	Локальна	Системна, глобальна
Швидкість змін	Локалізація криз після виявлення змін	Глобальна ланцюгова реакція с каскадним ефектом
Тривалість	Короткострокова, горизонти планування чітко визначені	Тривалої дії, горизонти планування нечіткі
HR-менеджмент	Тимчасова нестача трудових ресурсів, переорієнтація	Переорієнтація моделей зайнятості та режиму праці
Зовнішні узгодження	Погодження дій з представниками контактних аудиторій	Виконання безпрецедентних стандартів безпеки працівників та клієнтів
Інфраструктура (енергетична, логістична, інформаційна)	Вільний доступ бізнеса до інфраструктури	Обмежений доступ бізнеса до інфраструктури
Процес прогнозування та діагностика	Безперервний	Дискретний

Адаптовано: [29].

Отже, в умовах кризи система управління підприємства зазнає ризику втратити ефективність з огляду на значні ризики неадекватної оцінки параметрів кризової ситуації, зокрема, глибини, масштабів, швидкості розвитку. В цьому контексті непересічного значення набувають методичні засади діагностики кризової ситуації, а також реактивні програми антикризового менеджменту підприємства.

Висновок до Розділу 1

Безпрецедентна кризова ситуація, спричиненою пандемію коронавірусу, що охопила усі без винятку регіони світу й стала тригером формування принципово нової системи координат функціонування людства як у економічній, так і гуманітарній сферах. Широта діапазону впливу чинників бізнес-середовища та глибина його структурних трансформацій докорінно і незворотно змінюють моделі функціонування суб'єктів локальних та міжнародного ринків за умов турбулентності. При цьому пул змін як у бізнес-середовищі, так і на міжособистісному рівні не є гомогенним, що спонукає оцінювати результати різновекторних впливів як багатоаспектні та такі, що однаковою мірою здатні негативно детермінувати подальший розвиток компаній, так і створювати позитивні передумови та нові мотиваційні парадигми.

Синтез результатів теоретичного аналізу наведених дефініцій дає підстави тлумачити антикризове управління як комплексне поняття, що інтегрує прогностичні, діагностичні, реактивні та проактивні дії за умов системних змін бізнес-середовища кризового характеру.

РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Характеристика позиції АТ «Житомирський маслозавод» на цільових ринках

Вітчизняний ринок морозива є чітко структурованим, в топ-5 лідерів ринку чільне місце традиційно посідає АТ «Житомирський маслозавод». За лідерські позиції конкурують як на внутрішньому, так і на цільових закордонних ринках, ТМ «Рудь» та ТМ «Ласунка». В цілому консолідована п'ятірка лідерів за обсягами виробництва та реалізації має ринкову владу та обіймає 87% загальної ємності ринку. У 2020 р. українські виробники морозива збільшили як виробництво, так і експорт продукції. За даними Асоціації «Українське морозиво та заморожені продукти», у січні – травні 2021 р. підприємства випустили 37,9 тис.т морозива, що на 6,6% більше, ніж за аналогічний період 2020 року.

Зараз в Україні виробляють морозиво близько 30 підприємств, хоча ще років п'ять-шість тому їх було не менше 50. Кількість виробників скоротилася, зокрема, після анексії Криму та окупації територій на сході країни. При цьому деякі виробники перенесли свої потужності із Донецького регіону на орендні майданчики. Наприклад, компанії «Вінтер» та «Геркулес», які мали потужності в Донецьку.

Останні політичні та економічні зміни у країні сприяли посиленню концентрації на українському ринку морозива. Наразі до 90% ринку утримують трохи більше десяти компаній. Серед них "Рудь" ("Житомирський маслозавод"), "Ласка", "Ласунка", "Хладопром", "Три ведмеді", Львівський холодокомбінат "Лімо", "Ажур" та ін. Інші 18-20 - дрібні виробники, що випускають до 4 тис.т морозива на рік. Для порівняння: найбільший виробник морозива «Рудь» щорічно виготовляє 21 тис.т морозива.

Експерти-аналітики ринку морозива прогнозують подальшу концентрація на ринку морозива з огляду на здатність великих гравців ринку, зокрема, компанію “Рудь”, що утримує 32% українського ринку морозива, продовжувати реалізовувати антикризові заходи, що потребують значних ресурсів та компетентностей, та зміцнюватимуть свої ринкові позиції. Так, великі підприємства – виробники морозива не тільки оптимізують витрати в рамках антикризових заходів, а й прагнуть модернізувати, розширювати виробництво.

В Україні випускають понад 900 видів морозива, й асортиментний ряд щорічно оновлюється за рахунок випуску до нового сезону морозива або з новими смаками, або в нових упаковках. Структура споживацьких вподобань є традиційною: 38,3 % споживачів надають перевагу пломбіру; 24,1% – шоколадного, 17,3% – фруктового, 11,9% – карамельного мороженого, 8,5% – інших видів. У сегменті HoReCa найбільши попит на м'яке морозиво, яке в основному реалізується у кафе, барах, спеціалізованих кіосках, з огляду на ситуацію пандемії та локдаунів його ринкова частка не перевищує 3-4%. Водночас виробники морозива активно розвивають цю нішу і розширюють канали реалізації цього десерту. Зокрема, наприкінці минулого року компанія “Рудь” випустила нову серію м'якого морозива Gelato у “сімейних” упаковках.

Продуктові позиції, які зазвичай споживачі купували в HoReCa, тепер можна купити в супермаркеті та з'їсти вдома. Завдяки спеціальній рецептурі, що дозволяє знижувати температуру замерзання, десерт залишається м'яким, коли його дістають із морозильної камери. Технологи та експерти Асоціації “Українське морозиво та заморожені продукти” закінчили розробку ДСТУ “М'яке морозиво та суміші для його приготування”, яке набуде чинності 1 січня 2018 р. Примітно, що попри необов'язковість застосування ДСТУ в Україні, усі великі підприємства дотримуються цих стандартів для виробництва морозива, використовуючи державні стандарти як точку диференціації та унікальну торгову пропозицію для сегменту середнього та старшого віку.

Частка експорту морозива від загального обсягу виробництва становить 6%. За даними профільної Асоціації, за перші п'ять місяців цього року, порівняно з таким же періодом минулого, експорт морозива з України зріс на 25% до 2,36 тис.т, а імпорт склав 83 т. В цілому, основними країнами – споживачами українського морозива є Молдова, Чехія та Ізраїль. У 2019 р. обсяги експорту АТ «Житомирський маслозавод» збільшився на 4,7% і склав 2478 т морозива, що становить 9,5% загального обсягу реалізації продукції. Компанії «Рудь» вийшла із власною продукцією на ринок Китаю, проте умови пандемії наразі зупинили активне просування компанії на надперспективний ринок з огляду на особливі вимоги щодо підтвердження стандартів безпеки продукції.

В цілому ринок морозива як ключовий продуктовий ринок для АТ «Житомирський маслозавод» характеризується такими трендами: позитивна динаміка споживання морозива; структурування ринку дрейфує у бік великих гравців, загальна ємність ринку, що опанували топ-7 виробників наразі становить 97% обсягу ринку; гостра конкуренція за олігопольним типом, зокрема всередині топ-5 виробників; розширення географії експорту дещо сповільнилось з огляду на негативні наслідки кризи через світову пандемію; сильна лояльність щодо брендів; розповсюдження культури споживання морозива протягом року в якості десерту; постійний запит на оновлення асортименту за рахунок нових смаків.

Представляється необхідним розглядати зазначені тренди системно та комплексно як емпіричне підґрунтя для розробки програми антикризового управління діяльністю досліджуваного підприємства за умов турбулентного бізнес-середовища.

2.2. Загальноекономічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод»

Приватне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь»), донедавна переробне підприємство, що спеціалізувалося на

виробництві продукції з молока, нині змінило ключовий вид діяльності із 10.51 «Переробка молока, виробництво олії та сиру» на 10.52 «Виробництво морозива», вид економічної діяльності 10.51 «Переробка молока, виробництво олії та сиру» визначається нині як неосновний. Компанія позиціонується як лідер серед вітчизняних виробників морозива та заморожених продуктів глибокої переробки й вже понад 10 років посідає топові позиції на цільовому внутрішньому ринку. АТ «Житомирський маслозавод» є одним з найбільш платників податків в регіоні. Кількість працівників безпосередньо на підприємстві становить 763 особи, чисельність працюючих у компанії «Рудь» сягає 2000 осіб.

«Житомирський маслозавод» було створено в 1981 р. З 1996 р. «Житомирський маслозавод» змінився шляхом приватизації у Публічне Акціонерне Товариство «Житомирський маслозавод». З першого квітня 1998 р. АТ «Житомирський маслозавод» розпочав виробляти продукцію під Торговою Маркою «Рудь». Товариство здійснює свою діяльність на правах юридичної особи, має власну печатку, штампи, фірмові бланки, рахунки в банківських установах.

Грошові кошти підприємства зберігаються на розрахунковому рахунку 26005301171569 МФО 311056 в Головному Відділенні Промінвестбанку м. Житомира та відповідних валютних рахунків - долари, євро, російські рублі, гривні. Рахунок в банку Аваль відповідає за розрахунки по оплаті праці з працівниками заводу. Юридична адреса підприємства: 10002, Україна, Житомирська обл., Корольовський р-н, м. Житомир., І.

Основою діяльності товариства є його Статутний фонд, сформований за рахунок випуску та розміщення акцій.

Засновниками товариства є регіональне відділення Фонду державного майна України по Житомирській області, а також організація орендарів державного комунального підприємства «Житомирського маслозаводу».

Головними розпорядчими органами заводу є Загальні Збори акціонерів і Спостережна Рада, що вибирається на п'ять років Загальними Зборами для функціонування в періодах між зборами. Дані органи вирішують основні питання функціонування АТ як суб'єкта підприємницької діяльності, а також розпоряджаються результатами господарської діяльності підприємства. Головним функціональним органом є Правління у складі дев'яти осіб, що обирається на п'ять років. На чолі Правління – Голова Правління Рудь Петро Володимирович, оперативне управління здійснюється директором АТ «Житомирський маслозавод». Основними функціями Правління є робота з акціонерами та безпосередня організація виробництва.

Підприємство створене з метою найефективнішого використання майна акціонерів шляхом спільної діяльності щодо впровадження нових, прогресивних технологій, форм організацій виробництва та оплати праці, залучення іноземних інвестицій, насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення продукцією.

Підприємство прагне здійснювати інноваційну політику щодо товарного асортименту, технології виробництва, удосконалювати якість продукції, поліпшувати бізнес-процеси. Особлива увага приділяється параметрам якості та безпеки сировини, що надходить на переробку. Щоденно на виробничих потужностях підприємства переробляється 300 т молока, зокрема обсяги виробництва морозива становлять 150 т.

Протягом останніх років компанія успішно збільшує експорт своєї продукції до майже 30 країн світу, серед яких: США, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Польща, Чехія, Греція, Таїланд, Болгарія, Хорватія, Ірак, ОАЕ, Казахстан, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Молдова, Ізраїль, Туркменістан, В'єтнам та Китай, Боснія і Герцеговина, Сейшели, Велика Британія, країни Африки. У 2014 р. підприємство отримало підтвердження про позитивний результат перевірки Місії Європейського Союзу щодо стандартів якості молочних продуктів. Компанія «Рудь» є єдиною серед вітчизняних виробників

морозива, що пройшла аудит Європейської комісії щодо постачання продукції у країни Європи. Крім того, ключова позиція експорту морозива «100% морозиво» пройшла перевірку у семи європейських лабораторіях, отримала підтвердження безпеки.

Окремою продуктовою позицією у товарному асортименті є продукція лінійки «Ескімос Organic» – перше органічне морозиво в Україні, продукт сертифіковано за європейською системою стандартизації «Органік Стандарт UABIO108», оскільки виготовляється з дотриманням відповідних вимог щодо виробництва зазначеної продукції. Крім морозива, товарний портфель формують такі групи, як сухе знежирене молоко, масло, сметана, вершки, заморожені продукти тощо.

Підприємство активно працює над розширенням експортної географії. Минулого року завод відвідала група дипломатів та співробітників посольств Хорватії, Індії, Малайзії, Італії, Іраку, Фінляндії, Литви, Австрії та Німеччини.

Систему управління якістю сформовано на підприємстві відповідно до світових стандартів і регламентів, а саме:

Управління якістю ISO 9001:2001

Вплив виробництва на довкілля ISO 14000:2005

Менеджмент безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005

Управління факторами, що впливають на безпеку продукції HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Крім того, компанія готова до запровадження міжнародного стандарту GFSI (Global Food Safety Initiative), що відповідає Глобальній ініціативі з безпеки харчових продуктів, що має на меті постійне удосконалення системи управління безпечністю продукції.

Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства за останні 3 роки (табл. 2.1) дає змогу зробити висновок про те, що в цілому підприємство демонструє стабільність за показником дохідності, проте спостерігається певне зниження значення показника прибутковості (чистий

прибуток у 2020 р. скоротився на 5,3% порівняно з значенням показника у 2019 р.)

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Показник	Рік			2020 р. до 2018 р.,	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	2202992	2216103	2205165	2173	100,1
Собівартість реалізованої продукції	1619340	1581147	1643237	23897	101,5
Валовий прибуток	583652	634956	561928	-21724	96,3
Адміністративні витрати	64434	71381	64302	-132	99,8
Витрати на збут	324391	277999	292950	-31441	90,3
Прибуток від операційної діяльності	172045	164804	160868	-11177	93,5
Чистий прибуток	138203	134363	130926	-7277	94,7

Оцінка збутової політики в розрізі основних продуктових груп засвідчує, що найбільшими обсягами реалізації в загальній структурі характеризується морозиво (56,1 % за 2020 р.), при цьому обсяги реалізації за аналізований період зросли незначно (на 1,2%). Водночас інші продуктові позиції, що нині займають від 3,5% до 6,3% у структурі реалізації продукції демонструють значне зростання (у 2,2-3 рази), що свідчить про зміну товарної політики підприємства (табл. 2.2). В цілому обсяги реалізації за досліджуваний період зросли на 18,2%.

Таблиця 2.2

Аналіз збутової політики АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Основні види продукції	Рік			2020р. до 2018 р., +/-	2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020		
Морозиво	1443628	1459370	1461556	17928	101,2

Продукція з незбираного молока	150504	160649	166532	16028	110,6
Масло	87708	90935	93320	5612	106,4
Сухе знежирене молоко	32962	41	-	-	-
Інша молочна продукція	108114	114761	115504	7390	106,8
Інша продукція	3887	4910	11553	7666	у 3 рази
Дохід від реалізації товарів для перепродажу	454334	494433	986826	532492	у 2,2 рази
За вирахуванням витрат на стимулювання продажів готової продукції	78145	108996	232099	153954	у 3 рази
Всього	2202992	2216103	2603192	400200	118,2

З огляду на те, що ефективність функціонування підприємства пов'язана з певними витратами, аналіз динаміки витрат та зміни їх структури дає можливість проаналізувати дієвість системи управління підприємством (табл. 2.3). Так, в загальному витрати підприємства за досліджуваний період зросли несуттєво (загальна сума витрат у 2020 р. збільшилась на 6% відносно 2018р.), при цьому значно зросли витрати на оренду та комунальні послуги що пов'язано із несприятливою кон'юнктурою на ринку послуг ЖКХ (на 52,6%), а також значно скоротились витрати на маркетинг та рекламу, які у 2020р. становили лише 30,4% від обсягу бюджету на просування у 2018 р., що, очевидно, варто розглядати в контексті заходів антикризового управління з огляду на погіршення значень показників загальнооекономічного стану підприємства. Таке суттєве скорочення бюджету заходів комунікаційної політики спонукає до характеристики стану комунікацій підприємства із цільовою та контактними аудиторіями.

Таблиця 2.3

Характеристика витрат АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Стаття витрат	Рік			2020р. до 2018 р., +/-	2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020		
Витрати на оплату праці	100110	124678	126656	26546	124,5

Транспортні витрати	70655	79041	88133	17478	124,7
Амортизаційні витрати	66825	78660	81203	14378	121,5
Оренда та комунальні послуги	36664	43541	55950	19286	152,6
Витрати на маркетинг та рекламу	89999	57046	27408	-62591	30,4
Матеріали використані в операційній діяльності	11141	13287	13098	1957	117,6
Ремонтні роботи	8794	7243	5647	-3147	64,2
Роялті	12701	12123	-	-	-
Інші витрати	11770	14920	17934	6164	152,4
Всього	408659	413204	433364	24705	106,1

Якісний аналіз заходів комунікаційної політики підприємства свідчить, що підприємство, володіючи нематеріальним активом ТМ «Рудь», вибудувало систему лояльності цільових споживачів щодо бренду. Нині із засобів комунікації найбільшу роль відіграє офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод», де розміщено актуальну інформацію щодо асортиментної політики підприємства, заходів ФОПСТИЗ, а також новини та акції, що підтримують імідж підприємства як соціально відповідальної компанії.

Так, зокрема, в період пандемії підприємство здійснювало спонсорську підтримку в частині модернізації матеріально-технічної бази обласної клінічної лікарні ім. О.Ф.Гербачевського для порятунку хворих на COVID-19. Водночас в інформаційному полі компанії присутні меседжі негативної конотації, зокрема щодо якості продукції та екологічних стандартів виробництва, що суттєво знижує рівень довіри до бренду в цілому й потребує застосування інструментів антикризового маркетингу.

Отже, загальноекономічний стан АТ «Житомирський маслозавод» є стабільним, проте зниження значення показників прибутковості за досліджуваний період потребує детальної діагностики економічної стійкості підприємства.

2.3. Оцінка економічної стійкості АТ «Житомирський маслозавод»

Діагностика стійкості підприємства покликана спрогнозувати ймовірність банкрутства й відтак передбачає застосування широкого кола інструментів, з-поміж яких традиційними є моделі Е.Альтмана, Р.Ліса, Р.Таффлера. З огляду на сутнісну зміну системоутворюючих чинників сучасного бізнес-середовища внаслідок кризи, спричиненої пандемією, а також докорінну трансформацію їх зв'язків та взаємовпливів вбачається нерелевантним застосування інструментарію, що методично корелює з принципово іншими умовами. В контексті даного дослідження доцільним представляється здійснити оцінку стійкості підприємства на основі показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також рентабельності як інтегральних показників ефективності господарської діяльності суб'єкта.

Так, розрахунок значень рентабельності ілюструє прибутковість від реалізації товарів, рівень рентабельності як відношення суми отриманого прибутку до витрат на виробництво продукції відображає ефективність використання ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	збільшення	36,04	40,16	34,2
Рентабельність операційної діяльності	збільшення	65,21	55,28	56,1
Рентабельність звичайної діяльності	збільшення	8,8	8,0	8,0
Рентабельність господарської діяльності	збільшення	6,67	6,43	9,1
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	збільшення	136,04	140,16	134,2
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	зменшення	73,5	71,35	74,5

Аналіз значень показників рентабельності свідчить про відносно стабільне становище підприємства, проте за період 2019-2020 рр. спостерігається відносно нормативних значень негативна динаміка, що означає зниження рівня стійкості підприємства у кризовий період, зокрема, спостерігається погіршення окупності виробничих витрат. Більш детальний аналіз потребує з'ясування значень коефіцієнтів ліквідності як відносних аналітичних показників (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Нормативне значення	Рік			2020р. до 2018 р., +/-
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт покриття	збільшення	1,5	1,3	1,3	-0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	збільшення	0,86	0,83	0,83	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення	0,04	0,01	0,09	0,05
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	планове	0,32	0,34	0,34	0,02
Частка виробничих запасів в оборотних активах	збільшення	0,16	0,12	0,12	-0,04

Аналіз отриманих в результаті розрахунків значень показників ліквідності свідчать про таке: значення коефіцієнта покриття в інтервалі 1-1,5 ілюструє спроможність підприємства вчасно відповідати за зобов'язаннями, проте динаміка значень демонструє зниження; коефіцієнт абсолютної ліквідності відзначається позитивною динамікою, проте відповідно до нормативного значення є суттєво нижчим (нормативний інтервал 0,2-0,25), що свідчить про нездатність негайно погасити зобов'язання; частка оборотних активів в загальній сумі активів відповідає нормативному значенню. Розрахункові значення показників ліквідності ілюструють здатність АТ «Житомирський маслозавод» відповідати за зобов'язаннями, проте не негайно.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Рік
----------	-----

	Нормативне значення	2018	2019	2020	2020р. до 2018 р., +/-
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,69	0,74	0,74	0,05
Маневреність робочого капіталу	>0,1	1,28	1,51	0,12	-1,16
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	1,45	1,34	1,34	-0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,31	0,26	0,14	-0,17
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,5 і вище	0,79	0,66	0,23	-0,56
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,67-1,5	0,35	0,32	2,9	2,55
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,78	0,75	0,74	-0,04

Фінансова стійкість підприємства характеризується комплексом чинників, що в цілому відображають стан рахунків підприємства, що гарантуватиме його постійну платоспроможність та здатність підприємства до розширеного відтворення та прибутковості у стратегічній перспективі. Так, коефіцієнт автономії характеризує частку власників підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Показник фінансової залежності є оберненим індикатором до показника фінансової автономії і вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність у стратегічній перспективі. В цілому попри загальне зниження значення показників фінансової стійкості та часткову невідповідність їх нормативним значенням коефіцієнт фінансової стійкості перебуває на нижній межі норми.

Отже, аналіз операційного та фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» дає змогу зробити висновок про фінансову стійкість підприємства, проте необхідно звернути увагу на незначну тенденцію погіршення фінансового стану; показники ліквідності підприємства демонструють ліквідність балансу, спроможність підприємства відповідати за зобов'язаннями та бути активним на ринку. Ключовими напрямками посилення фінансової стійкості підприємства вбачаються збалансування грошових потоків між виробництвом та реалізацією

продукції, визначення оптимальних параметрів складської логістики, гармонізацію структури витрат, зокрема аудит бюджету маркетингу.

Висновок до Розділу 2

Загальноекономічний стан АТ «Житомирський маслозавод» є стабільним, проте зниження значення показників прибутковості за досліджуваний період потребує детальної діагностики економічної стійкості підприємства. Аналіз операційного та фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» дає змогу зробити висновок про фінансову стійкість підприємства, проте необхідно звернути увагу на незначну тенденцію погіршення фінансового стану; показники ліквідності підприємства демонструють ліквідність балансу, спроможність підприємства відповідати за зобов'язаннями та бути активним на ринку. Ключовими напрямками посилення фінансової стійкості підприємства вбачаються збалансування грошових потоків між виробництвом та реалізацією продукції, визначення оптимальних параметрів складської логістики, гармонізацію структури витрат, зокрема аудит бюджету маркетингу. Ідентифікація трендів ринку морозива та визначення стану економічної стійкості підприємства як посткризовий зумовлює необхідність аналізувати тренди системно та комплексно за умов турбулентного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Механізм розробки антикризової програми управління підприємством

Дієвий антикризовий менеджмент передбачає ґрунтовний теоретико-методичний підхід до напрацювання управлінських моделей щодо прогнозування кризових явищ, попередження виникнення кризи всередині компанії, локалізацію, мінімізацію негативних впливів та / або ліквідацію наслідків деструктивного впливу кризи. Для забезпечення системності розробки антикризових програм пропонується механізм, що дасть змогу на будь-якому етапі розвитку кризових станів сформувавши програму антикризового управління.

Основні складові механізму відображають концептуальні підходи до аналізу кризи як явища, процесу і стану, а також передбачають комплексне розв'язання проблеми мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі (рис. 3.1). Так, методологічний інструментарій дослідження та ідентифікації кризових явищ ґрунтується на системі підходів: застосування процесного підходу дасть змогу визначити детермінанти виникнення й розвитку кризових явищ, що, у свою чергу, сприятиме формуванню реактивного сценарію, максимально релевантного за змістом та вектором дії; системний підхід дасть змогу розробити ймовірні сценарії кризового та посткризового станів; структурно-динамічний підхід лежить в основі усвідомлення генези кризового стану; на основі ресурсного підходу визначатимуться засоби подолання деструктивних наслідків; холістичний підхід передбачає єдність та цілісність у визначенні об'єкту прикладання антикризової програми дій.

Прогнозування ймовірності кризових станів на основі аналізу бізнес-середовища підприємства

методологічний інструментарій дослідження ідентифікації

Рис. 3.1. Механізм розробки програми антикризового управління підприємством

Відтак добір інструментальної складової програми, відповідно до запропонованого підходу, передбачається здійснювати на основі визначеної «системи координат». При цьому варто наголосити, що як при розробці, так і імплементації антикризової програми необхідно зважати на фактор часу, що здатний вносити суттєві корективи. Зокрема, фінансове управління має на меті забезпечити економічну стійкість підприємства за рахунок швидкого усунення

неплатоспроможності підприємства (у разі виникнення), відновлення платоспроможності, ліквідності на основі фінансового аналізу та зміни фінансової стратегії відповідно до вимог середовища.

Маркетингова складова антикризової програми зорієнтована на побудову комунікацій, релевантних змінам споживацької поведінки, що традиційно зазнає впливу за умов кризи, а також застосування комунікації з метою з метою збереження капіталу торгової марки з огляду на високу ймовірність зниження довіри та лояльності до бренду. Отже, маркетингова стратегія покликана запропонувати бачення подальшого розвитку цільового ринку та розробити відповідний комплекс маркетингу, а також систему маркетингового аудиту та крі для оцінки ефективності виходу із кризи за рахунок ринкових методів. Однією із стратегій корпоративного рівня, що застосовують найчастіше у кризових ситуаціях з огляду на багатoproфільність, прийнято вважати диверсифікацію, що передбачає вихід із новими продуктовими пропозиціями на нові ринки. Багатоваріантність тлумачення у маркетингу ступеня новизни товарів зумовлює розгалужену типологію диверсифікації.

В рамках інноваційної політики підприємства необхідно запропонувати продуктові, технологічні, виробничі, управлінські, маркетингові нововведення з метою розвитку бренду у напрямі освоєння нових цільових аудиторій, оскільки за умов кризи, як правило, втрачають актуальність традиційні ланцюги споживання, натомість з'являються можливості для формування нових сегментів та ніш.

Кадрова політика має непересічне значення для реалізації антикризової програми як головна рушійна сила функціонування підприємства, а також реалізації власне антикризової програми. Процес управління персоналом за умов кризи та в посткризовий період спрямовується на створення еко-системи підприємства, що інтегрує процедури забезпечення безпечного та якісного простору на усіх рівнях корпоративного управління.

Реалізація зазначених компонент розробки програми антикризового управління потребує інформаційно-аналітичного супроводу на постійній основі з метою отримання зворотного зв'язку як основи для прийняття подальших управлінських рішень. Відтак моніторинг як неперервний процес збору та обробки інформації відіграє пересічну роль у реалізації програм антикризового управління. Система локального моніторингу діяльності підприємства є інформаційно-аналітичною базою для розв'язання наступних завдань:

- 1) обґрунтування цілей і пріоритетних завдань антикризової політики підприємства за умов невизначеності;
- 2) попередження кризових та пом'якшення впливу посткризових ситуацій, що мають ендогенну та екзогенну природу;
- 3) оцінка ефективності напрямів діяльності підприємства та визначення стратегічних бізнес-одиниць в контексті забезпечення збалансованості продуктового портфеля;
- 4) розробка системи прогнозів розвитку підприємства.

Отже, механізм антикризового управління компанією за умов пандемії передбачає реалізацію прогностичного компоненту, що дає змогу визначити ймовірність кризових явища основі аналізу бізнес-середовища підприємства, а також розробку стратегічної орієнтації підприємства і обґрунтування інструментарію, відповідного завданню мінімізації деструктивного впливу кризових явищ.

3.2. Стратегічні підходи до антикризового управління діяльністю АТ «Житомирський маслозавод»

Стратегічні заходи, сукупність яких утворює випереджальний антикризовий менеджмент, полягають у розробці спільних цілей,

довгострокових завдань менеджменту: аналізі та оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробленню інноваційної стратегії, загальної концепції його фінансового оздоровлення. Стратегія дозволяє зосередити увагу на певному колі можливостей та відкинути ті, які можуть бути потенційно небезпечні для сталого розвитку та функціонування організації. Стратегія як основна програма дій виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети.

На практиці вирізняють такі етапи розробки стратегії антикризового управління діяльністю підприємства:

- аналіз зовнішніх чинників із метою виявлення причин кризи;
- аналіз стану підприємства, що у кризовій ситуації;
- перегляд місії та системи цілей підприємства;
- формулювання методами стратегічного аналізу та планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та здійснення вибору стратегії.

Стратегії антикризового управління характеризуються значною різноманітністю. Найбільш важливими з них є попередження кризи, підготовки до її появи; вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидії кризовим явищам, уповільнення процесів; стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахованого ризику; послідовного виведення із кризи; передбачення та створення умов усунення наслідків кризи. Вихід із кризи пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, процес планування цього виходу можна назвати антикризовою стратегією, а процес реалізації цієї стратегії – тактикою антикризового управління. З цією метою доцільно здійснити SWOT – аналіз для обґрунтування сценаріїв антикризового управління та визначення стратегічної орієнтації підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT – аналізу АТ «Житомирський маслозавод»

Характеристика підприємства Ринкові реалії	Сильні сторони 1) сучасна модернізована матеріально-технічна база; 2) виготовлення якісної продукція; 3) висококваліфікований персонал; 4) наявність брендваної ТМ; 5) розгалужена мережа збуту	Слабкі сторони 1) недостатньо активна маркетингова політика; 2) скорочення сировинної бази; 3) загроза вичерпання природних ресурсів; 4) висока собівартість продукції
Можливості 1) традиційність товару; 2) висока платоспроможність цільових споживачів; 3) налагоджені відносини між державами; 4) вигідне географічне розташування	1) завоювання ринкової влади; 2) досягнення запланованого рівня доходів; 3) збільшення обсягів продажу; 4) збільшення кількості постійних клієнтів; 5) збільшення частки ринку	1) розробка ефективної маркетингової політики; 2) поява нових постачальників сировини; 3) розширення співпраці та розширення каналів розподілу; 4) зниження собівартості продукції
Загрози 1) нестабільність політичної ситуації; 2) коливання курсу валют; 3) висока інфляція; 4) високий рівень конкуренції на ринку діяльності підприємства; 5) форс-мажорні обставини	Стратегія поглиблення ринку 1) пошук нових партнерів; 2) мінімізація витрат за рахунок ефективної логістичної системи; 3) можливе забезпечення конкурентоспроможності за рахунок високої якості продукції	Стратегія горизонтальної диверсифікації 1) скорочення попиту на продукцію; 2) зменшення обсягів продажів; 3) недоотримання запланованого прибутку; 4) згортання виробництва
	Підтримання нинішнього рівня, вертикальна диверсифікація	Стратегія згортання, конгломератна диверсифікація

Вона формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху. У найзагальнішому вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція, доповнена набором реальних дій, здатний привести організацію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися довгий час. Особливістю антикризової стратегії є її обмежений за терміном та змістом характер. Так, для

рівноважного стан підприємства стратегія може розроблятися на тривалий термін (п'ять – сім років) і не містити різких реорганізаційних заходів. Для кризових підприємств стратегія розробляється на порівняно короткий період (від одного до трьох років) та має виражені адаптивні характеристики. Вона містить безліч реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій.

Результати SWOT-аналізу дають підстави обирати стратегічною орієнтацією диверсифікаційне зростання, причому однаковою мірою можуть бути обрані в якості стратегічних орієнтирів горизонтальну, вертикальну, конгломератну диверсифікації з огляду на можливості розвитку продуктової лінії, ланцюгів постачання та виходу до принципово нових сфер діяльності відповідно.

3.3. Інструментарій антикризового управління АТ «Житомирський маслозавод» в період пандемії

Важливе місце у антикризовому управлінні займає маркетинг. Суть маркетингової діяльності полягає у формуванні реальної величини попиту, у впливі на споживача для спонукання його до придбання товару, у розробці реальних програм процесів організації на конкретному ринку. Маркетинг є невід'ємною частиною антикризового управління організацією. Як мета маркетингу можна назвати формування попиту продукцію чи послуги, які пропонуються організацією. У кризовій ситуації мета маркетингу принципово не змінюється і полягає у забезпеченні надходження від продажу продукції (надання послуг) необхідного обсягу коштів.

Основні завдання маркетингу в антикризовому управлінні:

- аналіз діяльності конкуруючих організацій, їх переваг та недоліків, а також вивчення загальної ситуації на ринку;
- придбання матеріально-технічних ресурсів виготовлення продукції для підприємства (надання послуг), але з найменшими можливими затратами;

- здійснення продажу продукції підприємства (надання послуг) з урахуванням необхідності підвищення рівня продажів;
- продаж продукції відповідно до завдання підвищення рентабельності;
- охоплення нових ринків, продукція на яких подібна до тієї, що виготовляється для підприємства, але з умовою попереднього вивчення потреб цих ринках; за допомогою таких дій підприємство залучить нових покупців;
- функціонування організації за принципом наявності зворотний зв'язок, т. е. як організація вивчає потреби та думки споживачів, але й сам споживач може звернутися в організацію з різних питань (наприклад, із претензіями до продукції, що випускається / послуг, що надаються).

Моделі купівельної поведінки споживачів на ринках B2C, на думку експертного середовища, за умов пандемії зазнали суттєвих впливів, а відтак, потребують ретельно побудованої комунікації. Такі негативні прояви кризи внаслідок пандемії, як зниження платоспроможності покупців, переформатування структури купівель в бік продуктів, що задовольняють потребу у безпеці і здоров'ї, соціальна дистанція аж до повного локдауну суттєво позначилися на сприйнятті промо-меседжів покупцями. Архітектоніка потреб зрушила у напрямі цифрових технологій, логістичних сервісів, електронної комерції, розваг та емоцій. Сучасний споживач надає перевагу короткій, зрозумілій комунікації нативного характеру, що містить унікальну торгову пропозицію. Крім того, канали комунікації стають все більше різноманітними і очевидно стрімко переходять у он-лайн формат, що підтримує актуальний нині концепт безпеки та гігієнічності.

За таких умов зміни поведінкових патернів покупців на ринах B2C, що є цільовими для АТ «Житомирський маслозавод», доцільним вбачається переглянути політику зменшення обсягу витрат на комунікаційні заходи з огляду на необхідність підтримки лояльності споживачів до бренду «Рудь» та забезпечення тісної комунікації за принципово нових умов, що характеризуються значно більшою вибірковістю купівель, значно легшим

переключенням на нові продуктивні пропозиції, зменшення відсотку імпульсивних купівель, водночас посилення бажання споживачів щодо «доступних», в т.ч. й фізично, позитивних емоцій на тлі тривалої невизначеності. Для обґрунтування доцільності збільшення бюджету маркетингових заходів необхідно застосувати формули Жан Жака Ламбена.

На основі аналізу виручки від реалізації продукції і витрат на рекламу розрахуємо ефективність рекламної кампанії, що виглядає таким чином:

$$Q_1 = 2,024 \times Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190}$$

де Q_1 – планований приріст валового доходу за період t ,

Q_{t-1} – фактичний валовий дохід за попередній період,

S_1 – витрати на рекламу.

Фактичний валовий дохід за попередній (2020 р.) складав 2205165 тис. грн.

Визначено, що витрати на інтернет-рекламу будуть становити 500 тис. грн., відповідно очікуваний приріст доходу в 2021 році згідно розрахунку 66154,95 тис. грн.; очікуваний дохід 2205165+66154,95=2271319,95 тис.грн.

Відхилення приросту доходу у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. становить $66154,95 * 100 \% / 2201165 = 3,1\%$

Таким чином, виходячи з даного розрахунку планується збільшення валового доходу підприємства на 66154,95 тис. грн., тобто на 3,1%. Припустимо, що в результаті проведення реклами АТ «Житомирський маслозавод» буде реалізовано продукції на суму 103,5511 тис. грн. Розрахуємо можливий прибуток від даної реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок валового прибутку від реалізації продукції

Показник	Сума, тис грн.
----------	----------------

Доход (виручка) від реалізації продукції	1035511
ПДВ	207102
Виробнича собівартість реалізованої продукції	828409
Витрати на маркетинг	500
Прибуток до оподаткування	720715,8
Чистий прибуток	670716

На основі наведених розрахунків розрахуємо можливий прибуток АТ «Житомирський маслозавод» у 2021 р., враховуючи дохід від реалізації після проведення рекламної кампанії та беручи за основу виручку від реалізації у 2020 році (тобто припустимо, що у 2021 р. заплановано виконати обсяги 2020 р.).

Окремо слід зазначити, що у списку антикризових заходів неодмінно мають бути технології підтримки ділової репутації.

Так професор менеджменту бізнес-школи Університету Ексетера У. С. Харві вважає, що ділова репутація – безцінний нематеріальний актив, який впливає на сприйняття співробітниками, клієнтами та іншими ключовими зацікавленими сторонами організації та, отже, на стійкість, продуктивність та майбутню траєкторію розвитку бізнесу [2]. У. С. Харві наводить деякі рекомендації, які представляються вкрай важливі для ефективного антикризового управління під час пандемії.

1. Психологічна підтримка. Необхідно виявляти всіляку психологічну підтримку співробітникам, клієнтам та іншим заінтересованим сторонам (стейкхолдерам).

2. Фінансова підтримка. Слід знайти можливості для фінансової допомоги стейкхолдерам. Це не тільки правильний вчинок з морального погляду, а й, швидше за все, правильний стратегічний крок у довгостроковій перспективі.

3. Прозорість бізнесу. Часто вважається, що повна прозорість – це певна утопія і більшості керівників підприємств вона здається непрактичною, небажаною або навіть не етичною. Тим не менш, в умовах пандемії важлива відкритість підприємства в комунікаціях з усіма стейкхолдерами (з персоналом

щодо їх перспектив роботи на підприємстві, зі спонсорами та інвесторами щодо майбутніх сценаріїв ведення бізнесу у короткостроковій та середньостроковій перспективі тощо). Відкритість вимагає певних зусиль і викликає занепокоєння, але вона необхідна більш ніж замовчування реальності, яке не викличе позитивної реакції з боку зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. довгостроковій перспективі.

4. Спілкування: комунікації та зворотний зв'язок. Дуже важливо спілкуватися із ключовими зацікавленими сторонами. Це дає їм впевненість у тому, що компанія добре поінформована про проблеми, а також працює над їх вирішенням, надаючи актуальну інформацію для обробки та своєчасного реагування у разі кризи [2]. Таким чином, існує безліч технологій підтримки репутації, які можна ефективно застосовувати для керування підприємством під час кризи пандемії COVID-19. Сьогоднішні бізнес-лідери справедливо зосереджені на величезних проблемах безперервності ведення бізнесу, пов'язаних із COVID-19, і насамперед вони мають продовжувати:

- забезпечувати максимальну безпеку працівників;
- Забезпечувати фінансову стійкість;
- Оцінювати стійкість ланцюжків поставок;
- зміцнювати найважливіші системи для підтримки безпрецедентного рівня віддаленої роботи за одночасної протидії сплеску кібератак.

Висновки до Розділу 3

Механізм антикризового управління компанією за умов пандемії передбачає реалізацію прогностичного компонента, що дає змогу визначити ймовірність кризових явищ на основі аналізу бізнес-середовища підприємства, а

також розробку стратегічної орієнтації підприємства і обґрунтування інструментарію, відповідного завданню мінімізації деструктивного впливу кризових явищ.

Результати SWOT-аналізу досліджуваного підприємства дають підстави обирати стратегічною орієнтацією диверсифікаційне зростання, причому однаковою мірою можуть бути обрані в якості стратегічних орієнтирів горизонтальну, вертикальну, конгломератну диверсифікації з огляду на можливості розвитку продуктової лінії, ланцюгів постачання та виходу до принципово нових сфер діяльності відповідно.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління є складним багатоаспектним процесом, націленим на стабілізацію підприємств за умов кризової ситуації. Антикризове управління як тип управління, здатного передбачати кризи, пом'якшувати їх перебіг, усувати негативні наслідки і перетворювати їх на позитивні зміни, є найважливішим фактором сучасного розвитку менеджменту та економіки. Воно сприяє залученню інновацій, оновленню техніки та технології, тобто науково-технічному розвитку. Особливістю антикризового управління є прискорена і дієва реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, що передбачають різні трансформації у цій сфері залежно від конкретної ситуації.

В контексті впливу на функціонування підприємств, в т.ч. й міжнародних компаній, різновекторного факторів екзогенного та ендогенного характеру антикризове управління представляється доцільним визначити як систему управління, релевантну до рівня ймовірності та масштабів кризи, що передбачає технологію обґрунтування цілей, завдань, використання відповідного ресурсного забезпечення з метою реалізації функцій менеджменту відповідно до місії компанії.

В умовах кризи система управління підприємства зазнає ризику втратити ефективність з огляду на значні ризики неадекватної оцінки параметрів кризової ситуації, зокрема, глибини, масштабів, швидкості розвитку. В цьому контексті непересічного значення набувають методичні засади діагностики кризової ситуації, а також реактивні програми антикризового менеджменту підприємства.

Загальноекономічний стан АТ «Житомирський маслозавод» є стабільним, проте зниження значення показників прибутковості за досліджуваний період потребує детальної діагностики економічної стійкості підприємства. Аналіз операційного та фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» дає змогу зробити висновок про фінансову стійкість підприємства, проте необхідно звернути увагу на незначну тенденцію погіршення фінансового стану; показники

ліквідності підприємства демонструють ліквідність балансу, спроможність підприємства відповідати за зобов'язаннями та бути активним на ринку. Ключовими напрямками посилення фінансової стійкості підприємства вбачаються збалансування грошових потоків між виробництвом та реалізацією продукції, визначення оптимальних параметрів складської логістики, гармонізацію структури витрат, зокрема аудит бюджету маркетингу. Ідентифікація трендів ринку морозива та визначення стану економічної стійкості підприємства як посткризовий зумовлює необхідність аналізувати тренди системно та комплексно за умов турбулентного бізнес-середовища.

Результати SWOT-аналізу дають підстави обирати стратегічною орієнтацією диверсифікаційне зростання, причому однаковою мірою можуть бути обрані в якості стратегічних орієнтирів горизонтальну, вертикальну, конгломератну диверсифікації з огляду на можливості розвитку продуктової лінії, ланцюгів постачання та виходу до принципово нових сфер діяльності відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gao J., Alas R. The Impact of Crisis on enterprise Life-Cycle. Management in firms and organizations. Problems and Perspectives in Management. 2010. Vol. 8, Issue 2. P. 9–20.
2. Harvey, W. S. How to manage the reputation of your business during the pandemic // The European Business Review [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.europeanbusinessreview.com/how-to-manage-the-reputation-of-your-businessduring-the-pandemic> (дата обращения: 20.08.2020).].
3. Patterson B. Crisis impact on reputation management. Public Relations Journal. 1993. № 49/11. P. 47–48.
4. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30–38.
5. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: ПРИОР, 2000. 432 с.
6. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2012. 432 с.
7. Антикризисноеуправление : [учебник] / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др./ [Э. М. Коротков (ред.)]. М. : ИНФРА-М, 2000. 432 с.
8. Антикризисный менеджмент /А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999. 368 с.1
9. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19 // Ефективна економіка. 2020. №12. www.economy.nauka.com.ua/?op=18z=8477
10. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Под. ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2016. 278 с.
11. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
12. Бурій С., Мацеха Д. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2015. 208 с. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
14. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. 166 с.

15. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8
16. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 107—114.
17. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16
18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
19. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2011. 580 с.
20. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011.– 348 с.
21. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Логістика. 2018. № 892. С. 140–148.
22. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава. 2011. 624 с.
23. Новые вызовы к антикризисным мерам управления в условиях пандемии / В. Л. Василенок, Е. И. Алексашкина, В. В. Негреева, В. Н. Чайка. – Текст : электронный // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 4. С. 113-124.
24. П. В. Кухта. Кризи, їх причини та наслідки // Ефективна економіка № 10, 2012 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>.
25. Рамазанов С., Бурбело О., Вітлінський В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень. Монографія / Під заг. ред. проф. С. Рамазанова. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. 948 с.
26. Самородскій В. А. Антикризове управління. Москва: Колос, 2019. 208 с.
27. Ситник Л. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Дон-НУ, 2005. 368 с.

28. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В., Антикризове управління у мовах пандемії // Вісник економіки транспорту і промисловості № 70-71. 2020. С.75-82.
29. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ. 2008. 272 с.
30. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ. Економіка та підприємництво. 2015. Вип. 34–35. Ч. 2. С. 227–233.
31. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризівий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 434–439.
32. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учебник. М.: Инфра-М, 1997. 399 с.
33. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_3_5
34. Чернявський А. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
35. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
36. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167–175.

Додатки