

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДУХНОВСЬКИЙ Микола Володимирович

УДК 338.43.02

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Обґрунтування стратегії антикризової діяльності суб'єктів
підприємництва»**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ М.В. Духновський

Керівник роботи
Булуй Олексій Григорович
к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та туризму

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Духновський М. В. «Обґрунтування стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва», ОС «Магістр», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Поліський національний університет, м. Житомир, 2024 р.

У кваліфікаційній роботі узагальнено економічний зміст стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва та визначено головні складові антикризових заходів. Ідентифіковано проблеми суб'єктів господарювання, які виникають в умовах ринкової економіки, що є вкрай необхідними для розробки заходів щодо попередження банкрутства підприємства. Здійснено оцінку фінансово-економічної діяльності ТОВ «Поліське Перевесло» за 2021–2023 рр., результатами якої стали порушення фінансовій стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства. У зв'язку з цим пропонуються головні складники, які є основою удосконалення стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва. Здійснено прогноз зростання ефективності діяльності суб'єкта підприємництва на основі запропонованих заходів.

Ключові слова: суб'єкт підприємництва, стадії банкрутства, ліквідність, антикризова діяльність.

SUMMARY

Dukhnovsky M. V. «Justification of the strategy of anti-crisis activity of business entities», OS «Master», 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activity», Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work summarizes the economic content of the strategy of anti-crisis activity of business entities and defines the main components of anti-crisis measures. The problems of business entities that arise in the market economy are identified, which are absolutely necessary for the development of measures to prevent the bankruptcy of the enterprise. An assessment of the financial and economic activity of Poliske Pereveslo LLC for 2021–2023 was carried out, the results of which were violations of the financial stability, solvency and liquidity of the enterprise. In this regard, the main components are proposed, which are the basis for improving the strategy of anti-crisis activities of business entities. A forecast of the increase in the effectiveness of the business entity's activity was made on the basis of the proposed measures.

Keywords: business entity, stages of bankruptcy, liquidity, anti-crisis activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Сутність стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва	7
1.2. Методичні основи діагностики стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва	10
1.3. Причини виникнення економічної кризи у підприємницькій діяльності	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ПОЛІСЬКЕ ПЕРЕВЕСЛО».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта підприємництва.....	14
2.2. Фінансовий стан діяльності суб'єкта підприємництва	16
2.3. Оцінка ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІСЬКЕ ПЕРЕВЕСЛО».....	21
3.1. Обґрунтування антикризової системи запобігання банкрутству суб'єктів підприємництва	21
3.2. Головні складові антикризового управління підприємством.....	22
3.3. Прогнозування зростання ефективності діяльності суб'єкта підприємництва.....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

У суспільстві, як цілісній системі соціального та економічного розвитку людства, а також в окремих галузях чи ланках кожної сфери виробництва або споживання, періодично виникають кризові явища, які загрожують стабільності функціонування системи в цілому. Надзвичайно важливим є подолання кризових проявів у діяльності суб'єктів підприємництва, які складають первинний ланцюг економіки держави. Кризовий стан проявляється у погіршенні фінансових показників, їхній нездатності досягати прибутку, що, у свою чергу, може привести до банкрутства. Навіть коли суб'єкти підприємництва починають виходити з кризи, цей процес потребує прискорення. Отже, обґрунтування напрямів удосконалення стратегії антикризової діяльності для суб'єктів підприємництва, які перебувають у кризовому стані в умовах ринкової економіки є надзвичайно актуальним завданням.

Наукові надбання щодо сутності стратегії антикризової діяльності, розробки методики діагностики та визначення критеріїв прогнозування банкрутства суб'єктів підприємництва відображені у працях вітчизняних вчених, таких як: Я. Гринчишина, О. Гудзя, С. Кириченко, А. Матвійчука, О. Терещенка, Т. Тесленка та інші. Також значний внесок у вирішення проблем з банкрутством та антикризового управління зробили зарубіжні вчені, серед яких Е. Альтман, А. Бівер, Д. Дюран, П. Каура, Г. Спрінгейт, Дж. Таффлер, Г. Тішоу, Я. Зіярко та інші.

Водночас, незважаючи на значні наукові дослідження щодо розуміння сутності стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва, особливостей її функціонування, теоретичного підґрунтя щодо її розробки в умовах підприємницької діяльності, проблема щодо удосконалення стратегії антикризової діяльності для суб'єктів підприємництва все ще потребує подальшого удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій з удосконалення стратегії

антикризової діяльності суб'єктів підприємництва на прикладі ТОВ «Поліське Перевесло». Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: дослідження теоретичних основ стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва; узагальнення методики оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємницької діяльності; надання організаційно-економічної характеристики господарюючого суб'єкта; оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Поліське Перевесло», обґрунтування напрямів та розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва.

Об'єктом цього дослідження є процес удосконалення стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва на прикладі ТОВ «Поліське Перевесло». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних і методичних аспектів, які стосуються удосконалення стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва.

Теоретичною та методичною основою даного кваліфікаційного дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних принципів економічної науки, особливо щодо проблем сучасної ймовірності банкрутства суб'єктів підприємництва. Застосовуючи абстрактно-логічний метод, такі як аналогія, співставлення, індукція та дедукція, розкривається сутність концепції « стратегія антикризової діяльності суб'єктів підприємництва» і формулюються загальні висновки.

Для виявлення проблем, які перешкоджають процесу уникнення антикризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання та визначення шляхів їх вирішення, використовувався метод аналізу та синтезу. Для оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва використовується статистично-економічний метод, включаючи графічний аналіз та порівняльний аналіз. Монографічний метод застосовується для економічного обґрунтування необхідності удосконалення стратегії антикризової діяльності у ТОВ «Поліське Перевесло».

В якості інформаційних джерел для підвищення якості кваліфікаційного дослідження використовувалися законодавчі акти України з питань банкрутства підприємств, довідково-нормативні матеріали, наукова література, звітність суб'єкта підприємництва, власні дослідження, а також інформаційні ресурси Інтернету.

Практична спрямованість дослідження полягає в ідентифікації потенційних можливостей для удосконалення стратегії антикризової діяльності на прикладі ТОВ «Поліське Перевесло» на основі проведення відповідних розрахунків. Кваліфікаційна робота має теоретичне та практичне спрямування, надаючи рекомендації для знаходження шляхів удосконалення стратегії антикризової діяльності, які можуть бути використані в стратегічних розробках суб'єктів підприємництва.

Основні результати дослідження викладені: у збірниках: матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (Поліський національний університет, м. Житомир, лютий 2024), праць учасників науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету «Без коріння саду не цвісти» (Поліський національний університет, м. Житомир, жовтень 2022), праць учасників міжнародної науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету «Механізми управління розвитком територій» (Поліський національний університет, м. Житомир, грудень 2022).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, додатки та список використаних джерел літератури. Обсяг роботи становить 37 сторінок, з 4 рисунками і 8 таблицями, а список використаних джерел складається з 37 позицій на 4 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання постійно піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть мати позитивний і, водночас, негативний вплив на ефективність його функціонування. Негативні фактори можуть призвести до кризового стану суб'єкта підприємництва. Для уникнення такого стану необхідний інструментарій для виявлення кризових явищ суб'єкта господарювання та нейтралізації загроз його банкрутства.

Стратегія антикризової діяльності є складовою системи управління і передбачає самостійний професійний напрям розвитку суб'єкта підприємництва з метою запобігання кризовим ситуаціям та їх подолання в матеріальній та фінансовій діяльності. Здебільшого, збалансований фінансовий стан суб'єкта підприємництва досягається через раціональне використання активів, мінімізацію витрат, ефективне управління та спільну роботу персоналу.

Об'єктом антикризового управління є кризові явища, що виникають у діяльності суб'єкта підприємництва. Термін «стратегія антикризової діяльності підприємства» широко використовується як в теорії, так і на практиці, проте його тлумачення може варіюватися. Різні точки зору на сутність поняття «стратегія антикризової діяльності» узагальнено в таблиці 1.1.

Загалом, стратегія антикризової діяльності суб'єктів підприємництва є сукупністю ефективних методів і засобів, які дозволяють передбачити всі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єкта підприємництва, та уникнути його банкрутства у майбутньому.

Погляди вчених економістів на суть стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва

Автор	Трактування: стратегія антикризової діяльності суб'єкта підприємництва – це
Я. Гринишин, [3]	заходи суб'єкта підприємництва, які спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій у подальшій діяльності, а у разі їх появи – прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками;
О. Гудзь, [4]	комплекс внутрішніх і зовнішніх впливів на підприємство, який враховується на всіх етапах його життєвого циклу з метою запобігання втраті конкурентної переваги (у випадку слабких ознак кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже перебуває у кризовому стані;
А. Мрачевська, [13]	постійний процес виявлення ознак кризових явищ і впровадження загального плану запобігання поширенню кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, що здійснюється протягом всього періоду його функціонування. Під час антикризового фінансового управління може бути розроблена та впроваджена окрема стратегія (або тактика) для вирішення конкретних завдань у протистоянні кризі на різних етапах діяльності;
Г. Ткачук, [22]	процес планування, організації, стимулювання і контролю, який потрібен для формулювання та досягнення поставлених перед суб'єктом господарювання цілей;
Т. Сак, [17]	не лише управління, спрямоване на виходження суб'єкта підприємництва з кризового стану, але також управління, яке заздалегідь передбачає та уникне неплатоспроможності суб'єкта підприємництва відповідно до розробленої стратегічної програми для підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;
С.Смерічевський, [18]	тип управління суб'єкта підприємництва, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних умов для їх своєчасного запобігання, послаблення та подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності та уникнення ситуацій банкрутства;
А. Череп, [24]	елемент загального управління на підприємстві, який використовує більш вдосконалені методи, засоби та інструменти для запобігання можливим ускладненням у діяльності суб'єкта підприємництва та забезпечення його стабільного успішного функціонування.

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 4,13, 22,17,18,24].

Банкрутство є особливим станом суб'єкта підприємництва, коли протягом тривалого періоду спостерігається його збиткова діяльність. Саме через це банкрутство вважається загальним показником негативної ситуації суб'єкта підприємництва. Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрутство – це визнана арбітражним судом нездатність боржника відновити свою

платоспроможність та задовольнити вимоги кредиторів через застосування ліквідаційної процедури [18, с. 109].

Банкрутство має різні види. У законодавчій практиці виділяють такі види банкрутства суб'єктів підприємництва: намагання приховати стійку фінансову нездатність шляхом надання недостовірних даних; свідоме помилкове оголошення суб'єкта господарювання про неплатоспроможність з метою фіктивного введення в оману наявних кредиторів; намагання керівництва створити уяву про неплатоспроможність; та повна нездатність суб'єкта підприємництва відновити свою фінансову стійкість та платоспроможність через реальні втрати.

Стратегія антикризової діяльності є системою запобігання банкрутству суб'єкта підприємництва та розглядається як зовнішнє управління, проведене кваліфікованими фахівцями, тільки в умовах загрози явного банкрутства. Втім, для інших суб'єктів підприємництва такий антикризовий підхід може бути нецільовим, оскільки це призведе до додаткових витрат і продовжить неефективне використання ресурсів.

Отже, банкрутство є особливим станом суб'єкта підприємництва, коли протягом тривалого періоду спостерігається його збиткова діяльність. Важливою проблемою стратегії запобігання банкрутству всередині будь-якого суб'єкта підприємництва є адекватність стимулів та форм взаємодії між об'єктом і суб'єктом управління в умовах і методах досягнення цілей виробництва та ефективності. Загалом, стратегія антикризової діяльності спрямована на запобігання банкрутству суб'єкта підприємництва та розглядається як зовнішнє керівництво, яке проводять кваліфіковані фахівці, лише в умовах конкретної загрози банкрутства. Однак для інших суб'єктів підприємництва такий антикризовий підхід може бути нецільовим, оскільки це може призвести до додаткових витрат та подовження неефективного використання ресурсів.

1.2. Методичні основи діагностики стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва

Головною метою стратегії антикризової діяльності суб'єктів підприємництва є вчасне виявлення всіх економічних явищ і станів, які часто призводять до негативних економічних процесів. Важливе значення має використання фінансової діагностики, яка дозволяє відповісти на питання про можливість суб'єкта підприємництва: а) вчасно виправдати свої зобов'язання; б) виявити причини поточного стану; в) розробити та реалізувати заходи для виходу з кризи.

Діагностика банкрутства передбачає своєчасне виявлення симптомів фінансової кризи на підприємстві і може мати різні форми, залежно від впливу факторів, що визначають оптимальну модель діагностики.

Антикризове управління – це постійне організоване керівництво, що ґрунтується на системі методів та принципів для прийняття специфічних управлінських рішень в умовах обмежень ресурсів та часу, підвищеного ризику та фінансових та інтелектуальних витрат для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємництва та уникнення його ліквідації як суб'єкта господарювання.

Узагальнення літературних джерел щодо оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання показує, що науковцями було розроблено різноманітні методи. Найбільш практично застосовуваними є методи, які розроблені вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

Усі методи діагностики антикризової діяльності суб'єкта підприємництва доцільно поділити на кількісні, а також якісні. Серед кількісних методів прогнозування банкрутства найпоширенішими є факторні моделі, де окремі показники фінансової діяльності суб'єкта підприємництва виступають як фактори.

Від економічно правильного вибору показників для діагностики фінансово-економічного стану залежить точність оцінки банкрутства суб'єкта підприємництва і комплекс необхідних заходів щодо антикризового

управління. Необхідно обґрунтувати механізм прогнозування ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва (рис.1.1).



Рис.1.1. Механізм прогнозування ймовірності банкрутства суб'єктів підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі [-----].

Наведений на рисунку 1.1 поетапний процес визначення фінансового стану суб'єкта підприємництва з урахуванням можливого банкрутства демонструє послідовність дій, що включає аналіз та прогнозування результатів для прийняття рішення та подальшого впровадження антикризових заходів. Для суб'єкта підприємництва критично важливо вчасно виявити проблеми, правильно діагностувати їх, розуміти причини та наслідки, з метою відновлення його фінансової стабільності.

1.3. Причини виникнення економічної кризи у підприємницькій діяльності

Економічна криза тісно пов'язана з фінансовою кризою, і навпаки. Фінансова криза, на перший погляд, означає неплатоспроможність суб'єкта підприємництва, що зазвичай призводить до його банкрутства. В цьому

контексті неплатоспроможність суб'єкта підприємництва означає не лише неможливість виконання короткострокових зобов'язань, але й перевищення його зобов'язань перед активами.

Умови ринкової економіки впливають на суб'єкта підприємництва через внутрішні та зовнішні фактори, які можуть спричинити недостатність ліквідних активів і призвести до банкрутства. Особлива увага потрібна для аналізу причин банкрутства, які можуть бути зовнішніми або внутрішніми.

Визначення причин банкрутства є надзвичайно важливим, оскільки це сприяє розробці конкретних стратегій запобігання банкрутству суб'єкта підприємництва в умовах ринкової економіки.

До зовнішніх факторів, що призводять до банкрутства підприємств, можна віднести: спад виробництва, збільшення кількості збиткових підприємств, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, неплатоспроможність партнерів суб'єкта підприємництва, політичну нестабільність країни, недосконалість законодавства, високий рівень податків, економічний рівень та структура населення, споживчий попит, міжнародна конкуренція, банкрутство боржників суб'єкта підприємництва, прогрес у науці і техніці, рівень технологій тощо [25, с. 289] (рис. 1.2).

Зовнішні фактори не залежать від самого суб'єкта підприємництва, але їх вплив неможливо ігнорувати, оскільки вони мають значний вплив як на економіку в цілому, так і на саме підприємство.

Проведення фінансової діагностики є ключовим етапом у визначенні можливості підприємства вчасно впоратися зі своїми фінансовими зобов'язаннями, виявленні причин поточного стану справ і розробці стратегії для подолання кризової ситуації. Під поняттям діагностики банкрутства розуміється своєчасне виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві. Сутність діагностики може мати різні варіанти в залежності від факторів, що впливають на оптимальну модель проведення діагностики.

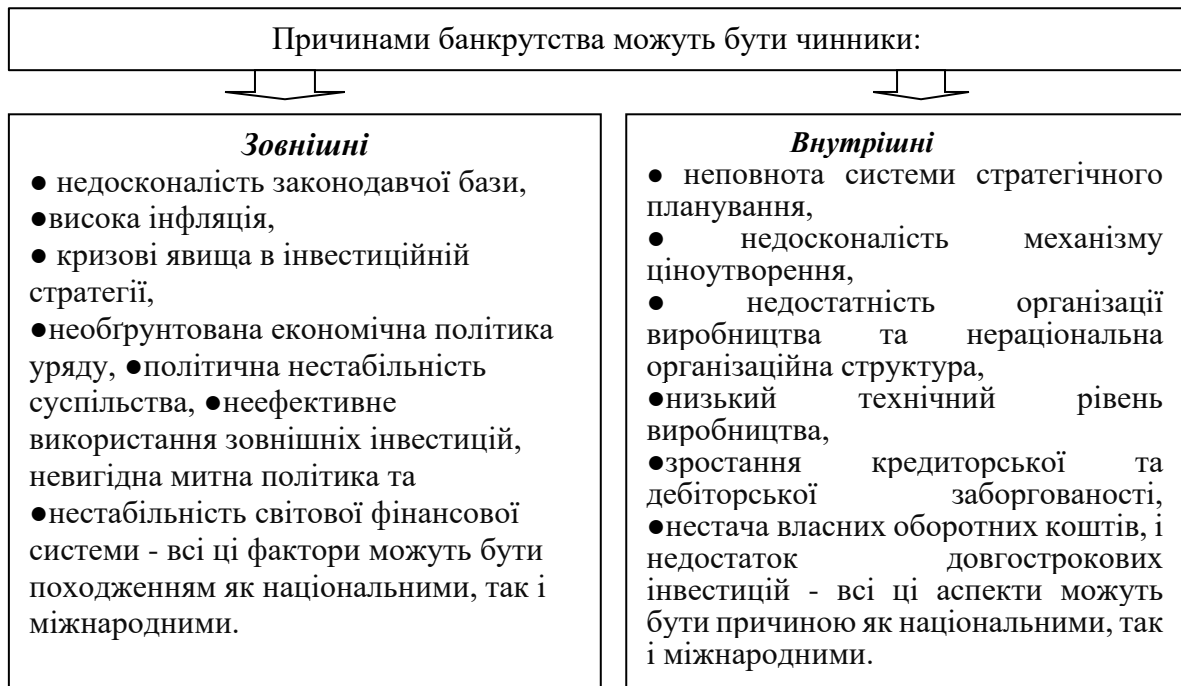


Рис. 1.2. Причини банкрутства підприємства

Джерело: узагальнено автором за джерелами

Щодо внутрішніх чинників, вони включають такі аспекти як дефіцит власних оборотних активів, несуттєвість механізму ціноутворення, непродуктивність юридичних служб суб'єкта підприємництва, недостатність контролю за договірними відносинами, значну частку непродуктивних витрат, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, неефективне використання ресурсів, діяльність суб'єкта підприємництва, яка приносить збитки і таке інше [16, с. 201].

Отже, існує багато факторів, які можуть призвести до неплатоспроможності, і їх слід розглядати з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Це дозволить оцінити реальний стан суб'єкта підприємництва і прийняти всі необхідні заходи для усунення негативних факторів і запобігання банкрутства. У зв'язку з цим прогнозування можливості банкрутства стає надзвичайно важливим для виявлення основних проблем і недоліків у роботі суб'єкта підприємництва.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА У ТОВ «Поліське Перевесло»

2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта підприємництва

Компанія «Поліське Перевесло» створено у 2018 році. Головними видами діяльності є заготівля, переробка та реалізація лісової деревини як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Підприємство прагне розширити свою клієнтську базу та зміцнити відносини з покупцями, які зацікавлені у їхній продукції. Асортимент товарів включає пиловник для твердолистяних та м'яколистяних порід, фансировину дубову, техсировину, заготовки пиляні для дуба та м'яколистяних порід, дубові стовпчики, штахетник, лаги та лати (див. рис. 2.1).

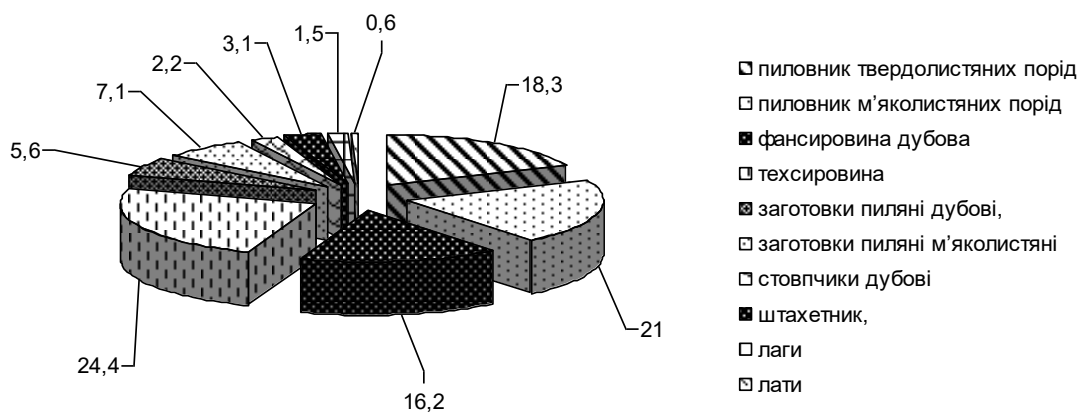


Рис. 2.1. Структура асортименту продукції ТОВ «Поліське Перевесло» у середньому за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за звітністю суб'єкта підприємництва.

Основна продукція, яку виробляє підприємство, включає в себе пиловник на 21%, технічну сировину на 24,4%, пиловник для твердолистяних порід на 18,3% та інші види.

У 2022 році обсяги реалізації продукції в ТОВ «Поліське Перевесло» порівняно з 2020 роком зросли на 24802 тис. грн. Однак чистий прибуток зменшився на 803 тис. грн. Це зменшення чистого прибутку призвело до зростання собівартості реалізованої продукції на 30879 тис. грн.

За 2020-2022 рр. середньорічна вартість виробничих активів у ТОВ «Поліське Перевесло» зростає більш ніж удвічі. Зокрема, основні виробничі активи зросли на 3098,4 тис. грн., а оборотні активи на 2466,1 тис. грн. Збільшення основних виробничих активів суб'єкта підприємництва, разом зі зростанням чисельності працівників на 53 особи, призвело до підвищення рівня фондоозброєності на 10 тис. грн.

Це свідчить про те, що підприємство формує міцну матеріально-технічну базу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності функціонування. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємством наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Поліське Перевесло»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+/-)	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), млн.грн	95974	93289	120776	24802	125,8
2. Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	65235	72052	96115	30879	147,3
3. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), млн. грн	30739	21237	24661	-6077	80,2
4. Операційний прибуток, млн. грн	2837	1103	1857	-980	65,5
5. Витрати (дохід) з податку на прибуток	510	336	334	-176	65,4
6. Чистий прибуток, тис. грн	2327	767	1524	-803	65,5

Джерело: розраховано автором за даними суб'єкта підприємництва.

Отже, ТОВ «Поліське Перевесло» виробляє різноманітну продукцію, включаючи пиловник, фансировину, будівельний ліс, технічну сировину та дрова. Протягом досліджуваного періоду підприємство подвоїло вартість своїх виробничих засобів, що свідчить про зростання рівня оснащення

основними і оборотними засобами та створює умови для підвищення ефективності діяльності. Однак, у період з 2020 по 2022 роки спостерігається певне зниження ефективності. Ця ситуація вказує на необхідність проведення детального аналізу фінансового стану суб'єкта підприємництва.

2.2. Фінансовий стан діяльності суб'єкта підприємництва

У контексті екологічної катастрофи, що виникла внаслідок аварії на ЧАЕС, спеціалізованим суб'єктом підприємництва лісового господарства характерне подальше зниження основних фінансово-господарських показників. Наприклад, у 2022 році порівняно з 2020 роком темп падіння прибутку склав 34,5%, а рентабельність – 2,3%. Це вказує на заглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають активного впровадження антикризового управління на основі прогнозу ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва. Такий підхід дозволить накопичити антикризовий потенціал та зменшити наслідки ризиків у фінансово-господарській сфері ТОВ «Поліське Перевесло».

Для отримання повної картини щодо діяльності суб'єкта підприємництва і його основних характеристик важливо проаналізувати основні коефіцієнти ліквідності, які використовуються для оцінки ліквідності суб'єкта підприємництва (див. таблицю 2.2).

У ТОВ «Поліське Перевесло» за 2022 рік у порівнянні з 2020 роком загальний коефіцієнт покриття збільшився на 0,46 пунктів і перевищував нормативний показник (>1) на 0,91 пункту, що свідчить про платоспроможність суб'єкта підприємництва та його здатність виконувати зобов'язання повністю.

У 2022 році на підприємстві порівняно з 2020 роком коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,45 пункти і становив 1,04 що свідчить про здатність суб'єкта підприємництва швидко мобілізувати оборотні активи для покриття

зобов'язань, зокрема у грошовій формі. Коефіцієнт незалежної ліквідності відображає співвідношення товарів, готової продукції, векселів, грошових коштів та інших оборотних активів до поточних зобов'язань. Протягом аналізованого періоду цей показник зріс на 0,18 пунктів і склав 0,29. Навіть якщо це значення нижче нормативного, динаміка позитивна для діяльності ТОВ «Поліське Перевесло».

Таблиця 2.2

**Показники платоспроможності та ліквідності
ТОВ «Поліське Перевесло»**

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
1. Загальний коефіцієнт покриття	>1	1,45	0,44	1,91	0,46
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,59	0,35	1,04	0,45
3. Коефіцієнт незалежної ліквідності	>0,5	0,12	0,01	0,29	0,18
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	-	-	0,28	0,28
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,16	0,15	0,21	0,05
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,29	0,30	0,23	-0,06

Джерело: розраховано автором за даними суб'єкта підприємництва.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності суб'єкта підприємництва вказує на те, що лише 28% поточних зобов'язань можуть бути погашені за рахунок наявних грошових коштів. Збільшення частки оборотних активів у загальній сумі активів суб'єкта підприємництва на 0,04 пункти свідчить про можливість продовження господарської діяльності. Однак зменшення частки виробничих запасів у складі оборотних активів на 0,06 пункти наводить на думку про необхідність збільшення цих запасів за рахунок залучення позикових коштів.

Використання залученого капіталу у фінансуванні діяльності суб'єкта підприємництва може призвести до погіршення його фінансового стану, що підкреслює актуальність постійного моніторингу показників фінансової стійкості та прийняття на цій основі обґрунтованих управлінських рішень.

Зростання коефіцієнта фінансової залежності у динаміці на 0,14 пункти свідчить про збільшення ваги залучених коштів у фінансуванні суб'єкта підприємництва, тоді як коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу у 2022 році дорівнював 0,38 що означає, що на кожен гривну власних коштів припадає 0,38 гривні залучених коштів.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Поліське Перевесло»

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,85	0,76	0,78	-0,07
2. Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,29	1,47	1,43	0,14
3. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,20	0,29	0,27	0,07
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	<1,0	0,24	0,42	0,38	0,14
5. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	0,50	0,22	0,27	-0,23
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	4,53	2,66	2,92	-1,61

Джерело: розраховано автором за даними суб'єкта підприємництва.

У зв'язку з цим, коефіцієнт забезпечення власними коштами зменшився на 0,23 пункти, що свідчить про неспроможність суб'єкта підприємництва поповнювати оборотні активи за рахунок власних ресурсів. Коефіцієнт фінансової стабільності суб'єкта підприємництва склав 2,92, що на 1,61 пунктів менше, ніж у 2020 році (4,51), проте це значення вписується у норматив.

Таким чином, ТОВ «Поліське Перевесло» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел. У той же час, погіршення деяких показників викликане збільшенням частки позикових джерел, що не є негативним явищем. З цього приводу, для ТОВ «Поліське Перевесло» стоїть завдання попередження зменшення ділової активності, платоспроможності та ліквідності суб'єкта підприємництва.

Рекомендується проведення прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Поліське Перевесло» з використанням вітчизняних та зарубіжних методик.

2.3. Оцінка ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва

У таблиці 2.4 наведено результати аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «Поліське Перевесло», здійсненого за допомогою вітчизняних та зарубіжних моделей, що базуються на статистичних даних.

Таблиця 2.4

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Поліське Перевесло» за вітчизняними та зарубіжними методиками, 2020-2022 рр.

Рік	Вітчизняні моделі визначення ймовірності банкрутства			Зарубіжні моделі визначення ймовірності банкрутства		
	Методика О.О. Терещенка	Методика А.В. Матвійчука	Методика МФУ(методика фін-в Україні)	П'ятифакторна модель Е. Альтмана	Модель Р. Таффлера та Тісшоу	Модель Г. Спрінгейта
2020	$Z = 0,886$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 2,412$; $Z > 1,099$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства	$Z = 1,1$; $Z >$ 0,07 найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,42$ $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства висока	$Z = 0,7$ $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,18$ $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2021	$Z = 0,712$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 1,119$; $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний та існує загроза ймовірності банкрутства	$Z = 0,81$; $Z >$ 0,07 найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,22$ $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока	$Z = 2,77$ $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,53$ $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2022	$Z = 0,584$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 0,861$; $Z < 1,089$ – виникає загроза фінансової кризи, яка зі зменшенням показника збільшується	$Z = 0,47$; $Z >$ 0,07 найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,56$ $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока	$Z = 0,41$ $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,74$ $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2019 прогноз	$Z = 0,648$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 1,125$ $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства	$Z = 0,72$ $Z >$ 0,07 найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,76$ $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства висока	$Z = 0,56$ $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 2,01$ $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства

продовження таблиці 2.4

2020 прогноз	$Z = 0,651$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 2,434$; $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства	$Z = 1,3$; $Z >$ 0,07 найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,83$ $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства відсутня	$Z = 0,66$ $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 2,13$ $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
-----------------	---	---	---	---	---	--

Джерело: розраховано автором за даними суб'єкта підприємництва.

Дані з таблиці 2.4 показують, що прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Поліське Перевесло» на період 2020-2022 років є малоімовірним. Діагностика кризового стану суб'єкта підприємництва виступає ключовою функцією в системі антикризового управління. Це відправна точка для прогнозування альтернативного розвитку лісогосподарських підприємств. Основні особливості антикризового управління включають у себе специфіку мети – збереження суб'єкта підприємництва як економічного суб'єкта, відновлення його платоспроможності та ліквідності; використання специфічного управлінського інструментарію; забезпечення високої ефективності управлінського впливу, що потребує значних фінансових та інтелектуальних ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ТОВ «ПОЛІСЬКЕ ПЕРЕВЕСЛО»

3.1. Обґрунтування антикризової системи запобігання банкрутству суб'єкта підприємництва

Діяльність суб'єкта підприємництва супроводжується ризиком виникнення та розвитку банкрутства, що вимагає розробки обґрунтованої стратегії антикризового управління для його запобігання. Тому необхідно обґрунтувати складники механізму антикризової системи запобігання банкрутству ТОВ «Поліське Перевесло» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складники антикризової стратегії суб'єктів підприємництва

Джерело: розроблено автором.

На рисунку 3.1 показано послідовність дій антикризової стратегії для ТОВ «Поліське Перевесло» з урахуванням можливого банкрутства. На завершальному етапі, з урахуванням результатів прогнозу, приймаються рішення та впроваджуються відповідні антикризові заходи. Для суб'єкта підприємництва важливо своєчасно виявити проблему, правильно поставити

діагноз, з'ясувати причини та наслідки з метою відновлення його платоспроможності.

Отже, антикризовій стратегії запобігання банкрутства у ТОВ «Поліське Перевесло» притаманні такі особливості: специфічність мети, використання спеціального управлінського інструментарію та засобів запобігання банкрутства, обмеження ресурсів та часу, а також високий рівень ризику в управлінні та реалізації рішень на підприємстві.

3.2. Головні складові антикризового управління підприємством

Сутність антикризової діяльності суб'єкта підприємництва полягає не лише в усуненні зовнішніх проявів кризи та запобіганні їй подальшому поглибленню, а також у відновленні здатності суб'єкта підприємництва як мікроекономічної системи до самоорганізації та підтримки його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для розуміння суті антикризового управління, давайте представимо концепцію антикризового управління (див. рис. 3.2), яка повинна об'єднати та розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів, і визначити систему антикризового управління [13,25,27,36].

Система антикризового фінансово-економічного управління підприємством базується на певних принципах, які становлять основу організації антикризового фінансового управління суб'єкта підприємництва у разі загрози банкрутства. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового фінансово-економічного управління підприємством, визнаються такі:

- принцип опори на антикризову свідомість: розуміння всіма суб'єктами антикризового процесу негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи.

- принцип діагностики кризових явищ: проведення ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу для виявлення ознак кризи, її глибини та можливих наслідків.

- принцип реалістичності: оцінка ситуації та можливостей подолання кризи з урахуванням об'єктивних реалій [4, с. 8].

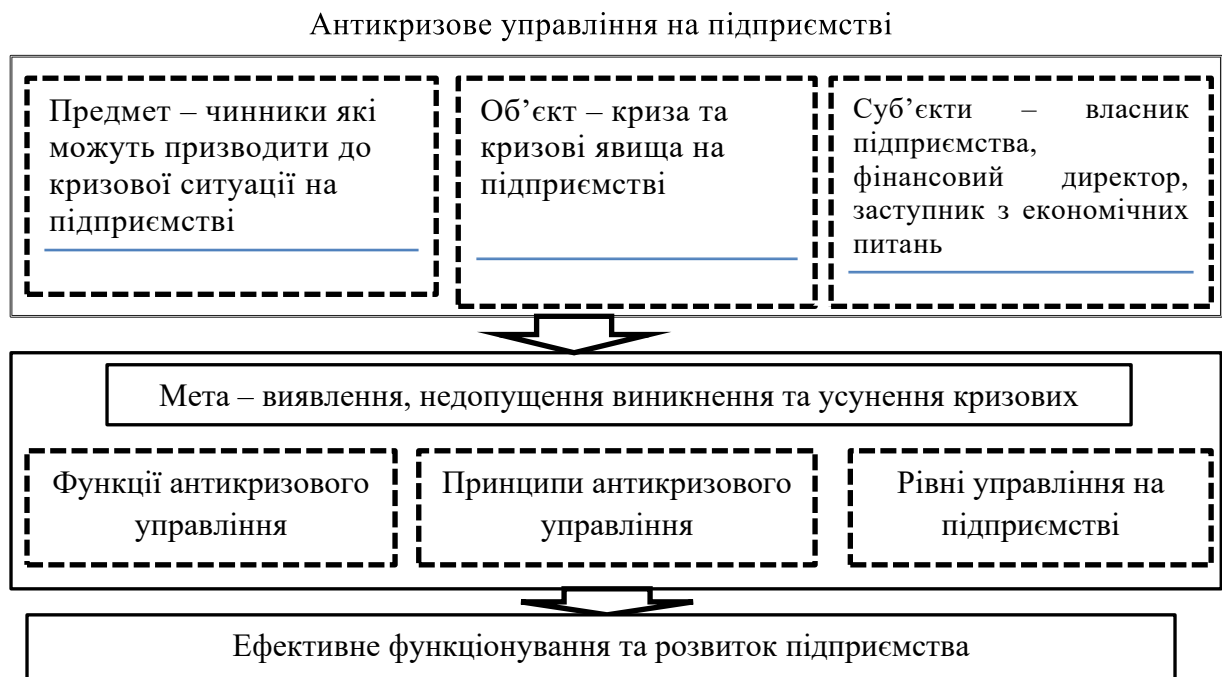


Рис. 3.2. Головні елементи антикризового управління на підприємстві

Джерело: розроблено автором за джерелом [17, 22].

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Поліське Перевесло» пропонуються новаторські технології заготівлі лісосировини. Оскільки матеріальні витрати мають значний вплив на собівартість продукції суб'єкта підприємництва та негативно впливають на його ефективність, пропонується впровадження новітніх технологій лісозаготівлі, які характеризуються порівняно низькими витратами на паливно-мастильні матеріали та більшою ефективністю експлуатації.

Одними з найбільш поширених та енергоємних засобів є трактори. З огляду на відсутність вітчизняних моделей лісових тракторів та для

скорочення термінів та витрат на створення та впровадження нових машин, доцільно використовувати існуючі розробка промислових тракторів за допомогою стандартизованих компонентів, механізмів та систем, які відповідають найсучаснішим досягненням світової науки та техніки.

Згідно з зарубіжним та вітчизняним досвідом, лісові машини мають базуватися на тракторах різних класів тяги: 4-6 кН для різних видів робіт з лісівництва, 9 кН для догляду за лісом, 17-20 кН для формування лісових ділянок і застосування з технологічними блоками, і 30 кН для важких лісогосподарських робіт. Для уніфікації енергетичних засобів, пропонується конструювання лісових машин на засадах блоково-модульного підходу. Це передбачає створення єдиного енергетичного модуля (ЕМ), до якого приєднуються технологічні модулі за допомогою універсальних пристроїв. Такий підхід дозволить розширити можливості енергетичного модуля, забезпечити його ефективне використання протягом року, та уніфікувати запасні частини та інші витратні матеріали.

Аналіз даних з таблиці 3.1 показує збільшення на 5 одиниць у плановому 2023 році автомобілів та автомобільних днів перебування у ТОВ «Поліське Перевесло» порівняно з фактичними даними за 2022 рік. Обсяг перевезень також зростає на 26,2%, а вантажообіг - на 11,1%. У той же час, середня експлуатаційна швидкість зростає на 0,5 км/год або на 3,4%, а середня відстань перевезень вантажу збільшиться на 0,7 км. Зниження коефіцієнта використання пробігу свідчить про збільшення незавантажених пробігів автотранспорту. Отже, для покращення цього показника необхідно оптимізувати шляхи переміщення та методи транспортування вантажів.

Показник середньої відстані перевезень вантажу на 1 тонну вказує на тенденцію зростання довжини маршрутів перевезень. У такій ситуації використання вантажних автомобілів високої ємності є обґрунтованим. Зменшення планованих витрат на бензин у 2023 році на 27,7% в порівнянні з фактичними даними 2022 року є позитивним фактором. За використання вказаних технологій у ТОВ «Поліське Перевесло» витрати на одиницю маси

вантажу найбільш істотно зменшуються, що свідчить про покращення використання вантажопідйомності існуючих автомобілів та поповнення автопарку автомобілями високої ємності.

Таблиця 3.1

**Ефект від використання запропонованих технічних засобів
у ТОВ «Поліське Перевесло»**

Найменування показника	Роки		2020 р. до 2022 р., у %
	2022 р. факт.	2023 р. план.	
Наявність автомобілів у господарстві на кінець року, од.	20,0	25	126,3
Автомобіле-дні перебування в господарстві, тис.	7,2	7,4	101,4
Автомобіле-дні в роботі, тис.	4,4	4,8	109,5
Час у наряді, тис.год	36,6	37,1	101,1
Загальний пробіг, тис. км	549,2	642,6	117,0
Перевезено вантажів, тис. тонн	56,6	71,4	126,2
Вантажооборот, тис. ткм	1712,9	1903,5	111,1
Коефіцієнт використання автопарку	0,6	0,7	116,7
Коефіцієнт використання пробігу	0,5	0,5	100,0
Середня експлуатаційна швидкість, км/год	15,6	16,2	103,4
Середня відстань перевезень 1 тонни вантажу, км	31,7	32,4	102,3
Середня вантажопідйомність 1-го автомобіля, т	6,4	6,9	108,2
Усього бензину, тис. літрів	209,7	151,6	72,3
Усього дизельного палива, тис. літрів	72,8	75,1	103,2

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Зокрема, витрати на пальне на 100 тонн вантажу, на 100 кілометрів пробігу та на 100 тонно-кілометрів транспортної роботи зменшилися за досліджуваний період на відповідно 31,4%, 36,4% та 27,8%. Ці дані вказують

на наявність резервів для покращення ефективності використання автотранспорту та зменшення витрат на їх експлуатацію.

Розвиток мережі лісових доріг та розширення автопарку потужними вантажними засобами забезпечать у ТОВ «Поліське Перевесло» у 2022 році перевезення на 80,6 тисяч кубічних метрів більше ліквідної деревини, ніж у 2020 році (у 2020 році було перевезено 171,4 тисяч кубічних метрів). Це свідчить про позитивну динаміку використання автотранспортних засобів. За період з 2020 по 2022 рік структура автопарку ТОВ «Поліське Перевесло» значно зміниться за видами використання палива. Автопарк поповниться дизельними автомобілями замість вибракуваних автотранспортних засобів з бензиновими двигунами. Тому очікується зменшення витрат на бензин для вантажних автомобілів у 2022 році на 40,3% порівняно з 2020 роком, а використання дизельного палива збільшиться удвічі.

Результати дослідження показують, що у ТОВ «Поліське Перевесло» існують можливості для підвищення ефективності використання автотранспортних засобів. Ці можливості включають у себе:

- а) Вдосконалення структури автопарку шляхом збільшення частки автомобілів з великою вантажопідйомністю;
- б) Розширення обсягів будівництва постійних (капітальних) та тимчасових лісовозних доріг і проведення їхнього обслуговування;
- в) Удосконалення транспортних технологій.

3.3. Прогнозування зростання ефективності діяльності суб'єкта підприємництва

Планування і управління суб'єкта підприємництвами багаторівневих інтегрованих структур (БІС) лісопромислового комплексу (ЛПК) потребує вирішення різних транспортно-виробничих завдань, серед яких можна відзначити задачі розподілу лісопродукції, вибору технологій виробництва у

БІС ЛПК, управління збутом продукції, узгодження виробництва і збуту продукції суб'єкта підприємництвами БІС ЛПК.

Задача розподілу лісопродукції і вибору технологій виробництва у БІС ЛПК включає дві взаємопов'язані частини, пов'язані з технологіями заготівлі та переробки деревини. Перша група керованих чинників пов'язана з технологіями заготівлі деревини та обсягами та структурою розрахункової лісосіки, а друга - з обсягами виробництва продукції основними суб'єкта підприємництвами БІС ЛПК.

Задача узгодження виробництва і збуту продукції суб'єкта підприємництва передбачена для розрахунку збалансованого використання ресурсів виробничого плану суб'єкта підприємництва з неперервним виробничим циклом. В рамках цієї задачі моделюється робота суб'єкта підприємництва БІС ЛПК, використовуючи задачу лінійної оптимізації великої розмірності. Невідомі цієї задачі включають інтенсивність технологічних методів виробництва, а обмеження визначаються факторами, що обмежують виробництво.

Виробничі аспекти задачі розподілу лісопродукції і вибору технологій виробництва у ТОВ «Поліське Перевесло» включають в себе різноманітні технологічні модулі для заготівлі та переробки деревини, що охоплюють вибір лісосік, методи рубки та структуру сировини для переробних підприємств. Ця задача має середньостроковий горизонт планування і включає розподіл матеріальних потоків. Основна мета цієї задачі полягає у максимізації доходів протягом визначеного періоду:

$$\max_{j \in J, k \in K} \sum_j p_j x_j - \sum_k c_k y_k, \quad (1)$$

де x_j – обсяг виробництва продукції виду $j \in J$;

y_k – обсяг заготівлі в k -му лісосировинному районі, $k \in K$;

c_k – середні витрати на заготівлю 1 м³ деревини в k -му районі лісозаготівлі;

p_j – вартість продукції виду $j \in J$.

Основна мета задачі полягає у максимізації прибутку протягом визначеного періоду, при цьому також враховуються додаткові критерії оптимізації, такі як задоволення потреб суб'єкта підприємництва у виробництві різноманітної продукції за обсягом і асортиментом.

Ця задача передбачає оптимізацію за кількома критеріями ефективності, включаючи відповідність термінам і обсягу виконання замовлень, пріоритетність виконання невідкладних замовлень та відповідність асортименту продукції запитам клієнтів.

Після налаштування інформаційної системи можна виконувати два типи розрахунків:

Прямий розрахунок потрібних ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, включаючи сировину, матеріали та енергію. Цей розрахунок також включає в себе планування завантаження обладнання та випуску готової продукції, і можливий вибір між різними технологіями виробництва.

Обернений розрахунок, що полягає в оптимізації обсягу виробництва продукції відповідно до заданих критеріїв ефективності. У цьому випадку невідомі параметри виробництва визначаються середніми значеннями технологічних можливостей протягом періоду планування, а обмеження встановлюються на основі наявних виробничих ресурсів та запитів на продукцію.

Результати моделювання для ТОВ «Поліське Перевесло» наведені в таблиці 3.2.

За розрахунками оптимізаційної задачі у ТОВ «Поліське Перевесло» очікується зростання чистого прибутку до 9026 тис. грн, що на 3840 тис. грн більше, ніж досягнутий рівень у 2022 році.

**Прогноз фінансових результатів діяльності
ТОВ «Поліське Перевесло»**

Показники	Фактично за 2022 р.	План 2023 р.	План 2023 р. до факту 2022 р.	
			(+/-)	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43499	57344	13844	131,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27550	31351	3801	113,8
3. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн	15950	25993	10043	163,0
4. Операційний прибуток, тис. грн	6324	10101	3777	159,7
5. Чистий прибуток, тис. грн	5186	9026	3840	174,0

Джерело: власні розрахунки

Отже, розроблена модель розподілу лісопродукції і вибору технологій виробництва продукції у ТОВ «Поліське Перевесло» складається з двох взаємопов'язаних частин, що відповідають технологіям заготівлі і перероблення деревини. Впровадження цієї моделі передбачає досягнення максимального прибутку протягом визначеного періоду (мінімізація витрат) та задоволення максимальних потреб суб'єкта підприємництва як за обсягом, так і за асортиментом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний економічний контекст в Україні народжує необхідність всебічного дослідження та вирішення проблеми удосконалення антикризової стратегії суб'єктів підприємництва лісопромислового комплексу в умовах ринкової економіки. Проведення такої діяльності в ТОВ «Поліське Перевесло» потребує прийняття рішень, які інтегрують елементи економіки, фінансів, маркетингу та інших сфер знань. Така необхідність вивчення даної проблеми обумовлена різними факторами, включаючи обмеженість економічних ресурсів та бажання суб'єкта господарювання досягти максимального ефекту при мінімальних витратах.

Після проведення дослідження встановлено, що ключовою проблемою антикризової системи запобігання банкрутства в будь-якому підприємстві є адекватність стимулів і форм взаємодії між параметрами об'єкта та суб'єкта управління в умовах і методах розв'язання виробничих завдань та досягнення його ефективності. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення всіх економічних явищ і станів, що найчастіше призводять до негативних економічних процесів.

Компанія «Поліське Перевесло» створено у 2018 році. Головними видами діяльності є заготівля, переробка та реалізація лісової деревини як в українському внутрішньому ринку, так і за межами країни. Підприємство прагне розширити свою клієнтську базу та зміцнити відносини з покупцями, які зацікавлені у їхній продукції. Основний асортимент продукції, який заготовляється у лісгоспіталі, включає: 21% пиловника, 24,4% технічної сировини, 18,3% пиловника твердолистих порід та інші види продукції.

У порівнянні з 2020 роком, обсяги продажів у ТОВ «Поліське Перевесло» у 2022 році збільшилися на 23621 тис. грн. Проте, чистий прибуток скоротився на 765 тис. грн. Це скорочення прибутку призвело до зростання витрат на виробництво реалізованої продукції на 29409 тис. грн. За період 2020-2022 років середньорічна вартість виробничих фондів у ТОВ «Поліське

Перевесло» зросла більше ніж у 2 рази. Зокрема, основні виробничі фонди зросли на 3098,4 тис. грн, а оборотні засоби на 2466,1 тис. грн. Розширення основних виробничих фондів суб'єкта підприємництва та збільшення чисельності працівників на 53 особи призвели до зростання фондоозброєності на 10 тис. грн.

Це показує, що компанія створює міцну матеріально-технічну інфраструктуру, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності її функціонування.

Однак, погіршення деяких показників викликано збільшенням частки позикових джерел, що є важливим аспектом, але може призвести до зменшення ділової активності, платоспроможності та ліквідності суб'єкта підприємництва. Тому для ТОВ «Поліське Перевесло» стоїть завдання попередження таких негативних наслідків.

У контексті зростання ефективності діяльності ТОВ «Поліське Перевесло» пропонуються інноваційні технології заготівлі лісосировини, які можуть знизити витрати на паливно-мастильні матеріали та підвищити ефективність функціонування.

Отже, розроблена стратегія антикризової діяльності суб'єкта господарювання, зокрема, розподілу лісопродукції і вибору технологій виробництва продукції у ТОВ «Поліське Перевесло» передбачає максимізацію доходу протягом заданого періоду за умови мінімізації витрат та задоволення потреб суб'єкта підприємництва в обсяговому і номенклатурному вираженні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 3 (75). С. 123-134.
2. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ. 2019. 200 с.
3. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38-41.
4. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 4–10.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.02.2024)
6. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335-338
7. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91
8. Зосимова Ж.С. Розробка та реалізація антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища: монографія. Харків: Лідер, 2018. 206 с.
9. Кириченко С. О., Тульчинський Р. В., Ружицький А. В., Тульчинська С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 42–46. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.42
10. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>

- 11.Кравченко М., Кінаш А. Маркетингова стратегія на транспортних підприємствах в умовах антикризового управління. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2019. (37). С 105-114.
- 12.Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних підприємств на базі дискримінантної моделі. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7. С. 454-465.
- 13.Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
- 14.Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.
- 15.Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 11.02.2024)
- 16.Полчанов А.Ю., Кушимова І.С. Факторний аналіз прибутковості ІТ компанії (на прикладі для ТОВ «СІГМА СОФТВЕА»). Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 3-4 листопад 2022 р. Житомир, 2022. С. 201.
- 17.Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. Т. 2. № 18. С. 66-74.
- 18.Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ . 2022. №6. С. 108–117.
- 19.Смерічевський С., Райчева Л., Михальченко О. Проблеми і перспективи модернізації транспортного комплексу національної економіки. Економіка та суспільство. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76>

20. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
21. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
22. Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. № 21. С. 416-420. 15)
23. Форд Г. Моє життя, мої досягнення. URL: http://loveread.ec/view_global.php?id.
24. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науковометодичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. 1(42), 134-144.
25. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39), 288-296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
26. El Saft y S., Lewis A. Egyptians count rising bread costs as Ukraine war disrupts wheat exports. Reuters. 2022. Mar 17. URL: <https://www.reuters.com/world/africa/egyptians-count-risingbread-costs-ukraine-war-disrupts-wheat-exports2022-03-17/> (дата звернення: 03.02.2024).
27. Global Management Consulting Services Market Report 2022 – Market Forecast, Trends And Strategies. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/press-release/global-management-consulting-services-market-2022>.
28. Harafonova O, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. Financial and credit

- activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983
29. Kaura P. et al. Impact of corporate governance on financial performance of information technology companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. T. 8. №. 3. P. 7460-7464.
30. Korn T., Stemmler H. Russia's war against Ukraine might persistently shift global supply chains. *VoxEU / CEPR Debates*. Research-based policy analysis and commentary from leading economists. 2022. Mar 31. URL: <https://voxeu.org/article/russias-war-against-ukrainemight-persistently-shift-global-supply-chains> (дата звернення: 03.02.2024).
31. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brożek P, Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19):11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937>
32. Kuzior, A., Kwilinski, A., Tkachenko, V. Sustainable development of organizations based on the combinatorial model of artificial intelligence. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. 7(2), 1353.
33. Nguyen T., Nguyen H. Capital structure and firm performance of nonfinancial listed companies: Cross-sector empirical evidences from Vietnam. *Accounting*. 2020. T. 6. №. 2. C. 137-150.
34. Polchanov A. Y., Vyhovska N. G., Ostapchuk T. P., Diachek S. M. Profitability determinants of companies in IT industry: case of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. Issue 2. PP. 190–196.
35. Zasiadko M. Alternative logistics: Ukraine looks for new gateways to export its goods. *Intermodal*. 2022. Apr 07. URL: <https://intermodalnews.eu/2022/04/07/alternative-logisticsukraine-looks-for-new-gateways-to-export-its-goods/> (дата звернення: 03.02.2024).
36. Ziarko J., Walas-Trębacz J. *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2021. 350 s.