СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

"Антикризове управління в малому та середньому бізнесі"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22дм _____ І. С. Зирянов
(підпис)

Керівник _____ К. І. Сєрєбряк
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент_____

Київ - 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
_____
“____” _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
вищої освіти другого (магістерського) рівня

Зирянову Ігорю Сергійовичу

1. Тема роботи "Антикризове управління в малому та середньому бізнесі"
Керівник роботи Сєрєбряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи._____

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз виробництва та виробничих ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування шляхів виведення з кризи підприємства в складних зовнішніх умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслеників)
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач _____ І. С. Зирянов
(підпис)

Керівник роботи _____ К. І. Сєрєбряк
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 86 с., 12 табл., 3 рис., 67 дж.

Об’єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура», яке займається виробництвом панчишно-шкарпетної продукції.

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо антикризового управління на підприємствах малого бізнесу.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади розвитку антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проаналізовані техніко-економічні показники діяльності підприємства, виконано оцінку складу, структури та ефективності використання його ресурсів. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування запропоновано комплекс дій щодо антикризового управління, який в себе включає як організаційні, так і технічні, заходи.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МАЛИЙ БІЗНЕС, ПІДПРИЄМСТВО, ВИРОБНИЦТВО, РЕСУРСИ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1. Загальна характеристика антикризового управління 8
1.2. Джерела активізації бізнесу 18
1.3. Маркетинго-ресурсний підхід в антикризовому управлінні 24
Висновок до розділу 1 32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА» 35
2.1. Характеристика діяльності підприємства: досягнення, історія становлення та розвитку, особливості продукції 35
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства 42
2.3. Оцінка ресурсів підприємства: наявність, склад, ефективність використання 46
Висновки до розділу 2 53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА» 56
3.1. Фактори та особливості антикризового управління на підприємствах малого бізнесу 56
3.2. Обґрунтування заходів антикризового управління ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» 69
Висновки до розділу 3 74
ВИСНОВКИ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80

ВСТУП

Уміння малих та середніх підприємств ефективно управляти кризовими ситуаціями залишається критично важливим в контексті сучасної економічної нестабільності. Збереження робочих місць, реагування на зміни у споживчому попиті та фінансова стійкість - це лише кілька аспектів антикризового управління.

Малі та середні підприємства повинні бути готовими адаптуватися до нових умов, оптимізувати фінансові процеси та забезпечувати доступ до кредитів. Цифрова трансформація виступає ключовим елементом, дозволяючи впроваджувати ефективні технології та розширювати сферу впливу. Співпраця та мережевий ефект стають стратегічними інструментами для обміну ресурсами та знаннями.

Загалом, антикризове управління визначає успіх малих та середніх підприємств в умовах нестабільності, допомагаючи їм зберігати конкурентоспроможність та ефективно пристосовуватися до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження даної роботи є господарська діяльність ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо антикризового управління на підприємствах малого бізнесу.

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо розвитку антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу;
- характеристика діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ

«Рубіжанська панчішна мануфактура»;

– оцінка ресурсів досліджуваного підприємства;
– розробка заходів з антикризового управління на підприємствах малого бізнесу.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика антикризового управління

В системі управлінських наук сформувався унікальний напрямок, метою якого є оптимізація функціонування та взаємодії економічних систем різного рівня в періоди виникнення та подолання криз — антикризове управління. Всупереч стереотипній думці, що склалася, антикризове управління — це не синонім банкрутства. Незважаючи на те, що на першому етапі формування антикризового управління, на початку 90-х років XX ст., воно розвивалося як теоретичне обґрунтування та осмислення виниклого у вітчизняній економічній та юридичної практики інституту банкрутства.

Але з часом з урахуванням досвіду пропонування сучасних викликів і загроз сформувався науковий напрямок — антикризове управління, яке розвивається і трансформується з розвитком економічних відносин у світі.

Основні етапи розвитку антикризового управління та його зміна за минулий час представлені в роботі авторів [1–4]. Інститут банкрутства є одним з важливих, але не єдиний і не визначальний інструмент антикризового управління на мікрорівні.

Об'єктами антикризового управління в даний час є соціально-економічні системи різного рівня, у тому числі індивідуальні підприємці, малий і середній бізнес, великі компанії та підприємницькі групи, економіка міст муніципалітетів, регіонів та країн. На початку 2000рр виникла практика антикризового управління світовою економікою, що поринула в глобальну фінансову кризу.

Особливістю антикризового управління є те, що криза сприймається як неминучий етап розвитку суб'єкта економіки. Криза може бути викликана помилками управління, але навіть якщо їх немає, логіка розвитку будь-якої соціально-економічної системи призводить до тому, що колишня модель

функціонування більше не влаштовує її керівництво, власників і має бути замінена на іншу, нову модель, яка має великий потенціал розвитку [1].

Найважливіше завдання антикризового управління — не допустити кризу, спричинену помилками управління, а в умовах об'єктивно виникаючих криз — забезпечити їх найбільш безболісне проходження.

Під терміном "антикризове управління" зараз розуміють такий вид управління, при якому в економічних системах різного рівня відбуваються керовані процеси підготовки до кризи, її прогнозування, попередження криз, забезпечення функціонування систем у періоди криз, пом'якшення негативних наслідків криз та використання факторів криз для розвитку. Зазначене визначення передбачає всі основні завдання антикризового управління.

Фахівці в галузі менеджменту можуть заперечити, що вони часто займаються цими питаннями: прогнозують кризові явища, реалізують заходи щодо їх попередження, збереження об'єкта управління та його розвитку, незважаючи на всілякі негативні події та зовнішні кризи. Зазначений комплекс питань щодо затвердження деяких фахівців у області менеджменту практично не відрізняється від завдань антикризового управління, що є підставою для заперечення особливостей аналізованого щодо нового наукового напрямки.

Дійсно, дослідження та практичне додаток антикризового управління та менеджменту однакові. Для прийняття управлінських рішень використовується майже ті ж інструменти, що й у звичайному менеджменті — аналіз та діагностика стану об'єкта, оцінка вартості майна та бізнесу, реструктуризація компанії тощо. При цьому наявність в антикризовому управлінні специфічного інструменту — інституту банкрутства та спеціального законодавства, що регламентує його функціонування, безперечно є недостатнім, щоб претендувати на окремий напрямок в управлінських науках.

Антикризове управління - це перш за все інша концепція, яка докорінно відрізняється від концепції менеджменту.

Менеджмент орієнтований на успішну діяльність об'єкта управління,

його метою є підвищення ефективності функціонування.

Якщо йдеться про комерційну структуру, то його основним завданням є забезпечення прибутковості та прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу, надання послуг тощо.

Таким чином, менеджмент орієнтований «всередину» об'єкта, його система цілей та цінностей нерозривно пов'язані з об'єктом управління.

Навпаки, антикризове управління орієнтоване на інтереси зовнішнього середовища об'єкта, його оточення. Головною цінністю є забезпечення стабільно стійкості та рівноваги у зовнішньому середовищі, що є економічною системою вищого порядку, ніж об'єкт управління.

Тому метою антикризового управління є не забезпечення благополуччя об'єкту управління, а благополуччя систем вищого рівня. І ця мета має бути досягнута, навіть якщо для цього знадобиться зруйнувати та/або переформатувати сам об'єкт управління.

Таким чином, антикризове управління це не просто якийсь особливий режим управління в особливих умовах. Це управління з іншими цільовими установками та в інтересах ширшого кола осіб, ніж будь-який інший вид управління соціально-економічними системами.

У зв'язку з цим взаємозв'язок менеджменту та антикризового управління виражається в наступному: до тих пір, поки цілі менеджменту та інтереси суб'єктів менеджменту (менеджерів та власників організації) не суперечать інтересам зовнішнього середовища (економіки та суспільства), різні заходи щодо попередження та запобіганню кризовим явищам можуть здійснюватися силами менеджменту та на основі внутрішніх ресурсів або доступних для залучення зовнішніх ресурсів. Зазвичай це має місце у початкові періоди виникнення кризових явищ.

Зі збільшенням впливу негативних факторів доступних ресурсів може виявитися недостатньо, і кризовий об'єкт починає негативно впливати на навколишнє середовище.

Для організацій це проявляється у виникненні непогашених боргів

перед різними кредиторами та державою. У цей період починають розходитися між собою інтереси кризової організації та інтереси осіб у її оточенні.

Очевидно, що тепер залишити ситуацію на відповідальність тільки внутрішньому менеджменту вже неможливо. Тому повноваження щодо управління кризовим об'єктом мають перейти на інший рівень - до суб'єктів антикризового управління.

Сучасна концепція антикризового управління має на увазі, що в періоди, коли все благополучно і немає небезпечних негативних факторів, частка антикризового управління загалом обсязі управлінських дій невелика, але є превентивне антикризове управління. Частіше всього в цей період проводиться спостереження за поточною ситуацією — моніторинг з метою виявлення негативних факторів. Зі збільшенням впливу негативних факторів частка антикризового управління зросте, а період кризи може досягти 100 %, повністю витіснивши звичайні методи та прийоми управління, замінивши їх на антикризові

Якщо кризову організацію вдалося зберегти, то частка антикризового управління поступово знижується до необхідного мінімального рівня. Якщо організація в ході кризи зруйнована, то антикризове управління забезпечує мінімізацію негативних наслідків і насамперед соціальних негативних наслідків.

Таким чином, до базових принципів антикризисного управління слід віднести такі.

• Криза сприймається як небезпека — її негативним наслідкам необхідно протидіяти протягом усього періоду кризи: від його виникнення до закінчення.

• Одночасно кризи несуть у собі оновлюючий потенціал — фактори кризи слідують використовуватиме для розвитку.

• У разі виявлення симптомів кризи на початковій стадії їх можна локалізувати меншими витратами і не допустити їх посилення.

• Різні варіанти реагування на негативні явища і фактори необхідно розробити заздалегідь, щоб при їх настанні негайно застосувати відповідні антикризові заходи.

• Під час вирішення кризи у переважній більшості випадків питання власності власності відносяться до розряду вторинних:

неважливо, кому належатиме об'єкт антикризового управління, головне, щоб він міг ефективно функціонувати.

В даний час поняття кризи в роботах багатьох авторів, орієнтованих на практичні додатки, по-різному. Під кризою стали розуміти чи не будь-які неприємності та помилки, що трапляються у діяльності організацій та їх менеджерів. Однак на практиці велику частину таких явищ можна дозволити методами звичайного менеджменту без використання специфічного інструментарію антикризового управління [5] В антикризовому управлінні прийнято використовувати більш загальне, філософськи акцентоване визначення поняття кризи [6]. Криза — крайнє загострення суперечностей у соціально економічній системі, що загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі.

Життєстійкість, життєздатність чи здатність чинити опір несприятливим факторам — це невід'ємні властивості будь-якого організму чи організації, зокрема і соціально-економічних систем. Внаслідок цього питання життєстійкості – це питання виживання.

У цьому полягає ще одна базова відмінність антикризового управління від менеджменту Для антикризового управління основою поняття кризи є те, що вона загрожує самому існуванню об'єкта управління, а не ефективності, результативності, прибутковості функціонування тощо. Перелічені властивості цікавлять насамперед менеджерів, які працюють у соціально-економічній системі, в той час як антикризових керуючих цікавить інше питання: питання власне існування або руйнування системи в умовах із зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінилося.

Криза — це переломний період у діяльності системи, який може

завершитися лише двома можливими результатами: перша з них відповідає збереженню та оновленню системи, другий — її руйнуванню з наступною утилізацією окремих частин та структурних елементів. Обидва варіанти загрожують втратами не тільки самій системі та людям, які з нею не посередньо пов'язані, а й системам у зовнішньому середовищі. Кризова ситуація відбивається на інтересах різних осіб та організацій, і тому правила поведінки всіх зацікавлених осіб потребують державного регулювання.

Можливий також третій сценарій, коли система не здатна до розвитку, але з якихось причин (соціальним, політичним, економічним) вона є необхідною для зовнішньої середовища, що зумовлює її збереження та про подолання існування за рахунок інших систем.

В цьому випадку криза, по суті, консервується, але кризова система не має можливості самостійного функціонування і існує як складова частина будь-якої зовнішньої системи.

У практиці антикризового управління відомі такі випадки, коли соціально та економічно значні організації існували винятково за рахунок підтримки з боку держави.

Криза може виникнути внаслідок як зовнішніх, і внутрішніх стосовно об'єкту управління причин. Вони можуть бути випадковими, закономірними, створеними штучно або відбуватися через природні причини. Від сюди слідує важливе положення про те, що не всі кризи можуть бути запобігти, так як деякі причини їх виникнення є об'єктивними та не залежать від діяльності суб'єктів, які здійснюють управління. Запобігти таким кризам неможливо.

Отже, треба навчитися працювати та зберігати систему навіть у тому випадку, якщо в нею настала криза, в ході вирішення якого вирішується питання, чи буде система існувати в перспективі і в якому вигляді. Ті системи, які мають потенціал розвитку, необхідні суспільству і власникам і можуть піти на новий виток, підлягають збереженню, а ті, що вже віджили і не підлягають відновленню, повинні очистити економічний простір від свого присутності. Криза - час змін [7].

Разом з тим очевидно, що є кризи, які настають у зв'язку з дією суб'єктивних факторів, некваліфікованих або навіть протиправних дій керівників організацій, вказівки яких обов'язкові до виконання. Такі кризи необхідно своєчасно виявляти з метою їх запобігання.

Причому чим швидше дані обставини будуть виявлено та ліквідовано, тим менші втрати понесе соціально-економічна система У зв'язку з цим центральне місце серед інструментів антикризового управління займає вже згаданий моніторинг, а також діагностика настання кризових явищ.

Після того, як за результатами діагностики виявлено наявність негативних явищ, що потенційно мають можливість переростання в криза, настає період застосування антикризових заходів [8]) практика застосування яких має безліч прикладів.

У разі коли причини кризи є об'єктивними (наприклад, бізнес організації пере став бути рентабельним через зниження попиту на продукцію) або коли в результаті глобальної кризи або кризи системи більш високої рівня в економіці відбулися серйозні негативні зміни, запобігання кризі силами господарюючої структури неможливо. Основним завданням у цьому випадку є зниження негативних наслідків криз, а використовуваний інструментарій включає насамперед застосування антикризової реструктуризації.

У найбільш «занедбаних» випадках можуть бути задіяні зовнішні ресурси, що надаються в рамках проведення санації, а також запроваджено зовнішнє управління відповідно до чинного законодавства. У якості прикладів зовнішнього управління соціально-економічними системами можна навести зовнішнє управління, що вводиться арбітражним судом на мікро рівні щодо організацій-боржників відповідно до законодавства про банкрутство.

На мезорівні можуть використовуватися можливості зовнішнього фінансового управління на підставі бюджетного законодавства

Результатом антикризового управління можливо збереження всієї системи або її працездатних складових при її оновленні та повернення у стабільний стан, а також її руйнування через наявність об'єктивних причин

кризи та неможливості подальшої функціонування та розвитку. Базова спрямованість антикризового управління при цьому полягає в тому, щоб знизити негативні наслідки від руйнування системи та оптимальним чином утилізувати ті частини системи та цінності, які можуть бути використані іншими системами [1].

У цьому слід підкреслити, що, всупереч поширеній думці, руйнування системи відбувається не через кризу, а через неможливість системи працювати в зовнішніх умовах, що змінилися, здійснювати свій розвиток і виконувати свої «виробничі» завдання. Можна, можливо таким чином стверджувати, що криза — це останній шанс збереження системи, а антикризове управління — це соціально-економічний механізм, створений з метою управління зазначеним процесом.

В антикризовому управлінні виникли і розвиваються чотири види управління [5], які відповідають різним ступеням розвитку негативних і кризових явищ, що загрожують життєдіяльності системи.

Перший період називають періодом антиципативного антикризового управління. Антиципативне управління - це управління, основні функції якого реалізуються значно раніше, ніж виникають і можуть бути виявлені найслабші і ранні ознаки кризових явищ, на тій стадії розвитку об'єкта, що захищається, коли в його життєдіяльності все ще стабільно. При цьому враховуються можливості негативного розвитку подій з метою забезпечення об'єкта управління варіантами та інструментами готовності до будь-якого розвитку подій. Основними завданнями цього періоду антикризового управління є: моніторинг ситуації та завчасна підготовка до можливих негативних проявам - планування та забезпечення безперервності бізнесу [9].

У разі виявлення негативних факторів, які потенційно можуть призвести до кризи, антиципативне управління має бути перетворене в превентивне антикризове управління. Зазвичай превентивне управління (як і антиципативне) проводиться силами менеджменту організації, можливо із залученням зовнішніх антикризових консультантів. Метою превентивного

управління є запобігання наступу кризи, тобто. ситуації, коли виникає загроза самому існуванню організації. При цьому частка антикризового управління поступово зростає. Основними інструментами в цьому випадку є різні способи врегулювання заборгованості, реструктуризації бізнесу та майнового комплексу — все, що нині називають методами фінансового оздоровлення.

У разі коли превентивні заходи не досягли успіху і повномасштабна криза організації все ж таки настала, повинен включатися режим реактивного антикризового управління. Традиційно у практиці саме цей вид управління асоціюється з усім антикризовим управлінням в цілому. Від успіху чи невдачі реактивного антикризового управління залежить можливість збереження кризового об'єкта, його переформатування чи повне припинення існування. Головні цілі - повернення кризової організації до рівноважного стан, вирішення кризи з найменшими втратами для довкілля. У цьому випадку використовуються зазначені вище інструменти, а також специфічний інструментарій антикризового реактивного управління — антикризова реструктуризація, санація, банкрутство. При цьому частка антикризового управління зростає дуже різко, досягаючи 100% рівня. Часто в процесі реактивного антикризового управління беруть участь спеціально призначені уповноваженими органами або арбітражним судом зовнішні керуючі, а також антикризові консультанти, що спеціалізуються на питаннях антикризового управління.

Реабілітаційний етап антикризового управління здійснюється після того, як ситуація в цілому стабілізувалася, і система досліджує і розробляє нові варіанти, що забезпечують рівновагу із зовнішнім середовищем. Реабілітаційне управління проводиться з метою зміцнення стійкості системи на новому етапі розвитку та виконує функції оздоровлення економічного простору після завершення кризи При цьому у разі збереження системи або її частини у працездатному стані їй необхідні різні способи підтримки, а якщо систему зберегти не вдалося, реабілітаційний етап спрямований на мінімізацію негативних соціальних і економічних наслідків кризи Щодо

реабілітаційного антикризового управління на мікрорівні організацій існують підходи (реалізовані в процедурах банкрутства) містять положення, відповідно з якими підлягають збереженню не організації у власності конкретних осіб, а діяльність (бізнес), який здійснює дана організація. При цьому все необхідне для здійснення даного бізнесу — майновий технологічний комплекс — реалізується цілком і переходить до рук інших власників.

Це ще одна особливість антикризового управління, яку можна вважати унікальною.

На відміну від більшості економічних принципів ринкової економіки антикризове управління містить принцип, який ставить суспільне вище особистого. При цьому право власності поважається, але не зводиться в абсолют.

У ряді випадків зазначеним правом можуть пожертвувати заради благополуччя систем зовнішнього, більш високого рівня.

На мікрорівні економіки організації реального сектора продовжують відчувати фінансові проблеми. Сстатистичні дані щодо 60 тис. великих і середніх організацій, серед яких частка збиткових залишається на високому рівні і становить майже третину від загального числа організацій. Також значною мірою зростає величина простроченої заборгованості організацій за зобов'язаннями. На практиці збитковість діяльності призводить до того, що організація не може своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями, що призводить до зростання та частки зобов'язань, за якими прострочені терміни погашення (кредиторська за обов'язок за кредитами та позиками, за обов'язковими платежами, заборгованість перед працівниками тощо.). У зв'язку зі складним фінансовим станом організацій реального сектора економік дуже затребуваними на практиці методи запобігання неспроможності організацій, а також питання вирішення кризи неплатоспроможності організацій у процедурах банкрутства. У середньому в практиці останні роки порушується близько 30 тис. справ про банкрутстві

організацій, включаючи великі, середні організації та суб'єкти малого підприємництва.

На мезорівні дуже важливі вирішення економічних проблем мономіст та їх інтеграція в економіку в нових умовах. Значна їх частина (приблизно 72 %) має незадовільні значення фінансових показників, 16 % починали відчувати фінансові проблеми і лише 12 % організацій з аналізованої сукупності можна було пізнати щодо благополучними. Детальне дослідження з окремих аспектів фінансового стану організацій показало, що у зв'язку з загрозами втрати фінансової стійкості і втратою платоспроможності багато градоутворюючих організацій мають високі ризики порушення щодо справ про банкрутство.

На макрорівні економіки. затверджено План першочергових заходів щодо забезпечення сталого міст як складова соціально-економічної модернізації регіонів України у 2014 році. Основні пріоритети прийнятого плану повністю відповідають методології антикризового управління економічними системами і включаються в підтримку соціальної стабільності в країні, збереження системоутворюючих факторів та зміні моделі функціонування національної економіки.

Таким чином, антикризове управління має власну оригінальну концепцію, особливу систему цілей і цінностей, інші необхідні параметри та атрибути наукового спрямування. Практичні додатки антикризового управління різноманітні та охоплюють управління об'єктами різних економічних рівнів. В умовах турбулентності світової політичної та соціально-економічної ситуації розвиток теорії та практики антикризового управління стає важливим елементом забезпечення стабільності економіки.

1.2. Джерела активізації бізнесу

Економічний розвиток будь-якої соціально-економічної системи супроводжується кризовими явищами і процесами, які проявляють себе по-

різному (або апріорно, або латентно, або явно). Вони вимагають зміни поведінки підприємств на різних ринках та трансформації їх маркетингових стратегій відповідно до потреб, що змінюються та запитами цільових аудиторій в умовах обмеженості ресурсів та зростання конкурентного тиску на бізнес із боку зовнішнього оточення. Нестабільність економічного становища підприємств (у її об'єктивному втіленні або ж у суб'єктивному сприйнятті) визначається значним набором факторів, які можуть як залежати, так і не залежати від регулюючих впливів держави та суспільства. Позитивні перетворення в національній економіці передбачають раціональне використання ресурсів суб'єктами підприємницької діяльності сфери та виявлення потенціалів їх розвитку, що набувають властивостей джерел реальних можливостей для подолання негативних проявів у соціально-економічному житті суспільства через наростання протиріч різного характеру в системі відносин між суб'єктами ринку (державою та бізнесом, між суб'єктами бізнесу, бізнесом та працівниками, між суспільством та бізнесом, між працівниками всередині бізнесу). Раціональність як форма мислення [1] вступає в суперечність з діями індивідів (будь то маркетингові дії або інша економічна поведінка) в умовах нестабільного ринку, що вибудовуються спочатку в орієнтації на прийняті соціальні норми і цінності.

Зміна внутрішнього стану бізнесу за умов нестабільної економіки наводить до руйнування усталених та перевірених часом виробничо-господарських зв'язків між суб'єктами ринку та деформації маркетингових комунікаційних полів, послаблюючи системну якість у всіх сегментах підприємницької сфери. Змінюються поведінкові реакції індивідуумів, залучених до ринкових відносин, як працівників, так та споживачів товарів (послуг) [2]. Внутрішній стан бізнесу формує мотиваційний вектор його маркетингової поведінки визначає вибір тієї чи іншої позиції, здатної зміцнити його конкурентне становище у змінному ринковому протистоянні суб'єктів.

Внутрішній стан персоналу, формати його поведінки як відгук на регулюючі впливи держави і як відгук на керуючі сигнали з боку топ-

менеджменту суб'єктів створюють те мотиваційне поле, яке формує мотиваційний вектор бізнесу , побудова раціональної стратегії та тактики щодо його функціонування та розвитку.

Інноваційні рішення в тих чи інших сферах діяльності бізнесу, що враховують обмеження наявних ресурсів, набувають властивостей каталізатора позитивних перетворень, що супроводжуються проявом у тому чи іншому масштабі (приховано чи явно) кризових явищ в організаційно-поведінковому супроводі процесів розвитку [3]

Бізнесу потрібен техніко-технологічний прорив у галузях, пов'язаних із системоутворюючими сферами життєдіяльності суспільства. Нерозуміння джерел економічного зростання та інструментів його забезпечення в умовах нестабільності та невизначеності стратегій розвитку стримує процес оновлення суспільного устрою та його складових ланок. Історичний досвід розвитку національної економіки свідчить про те, що єдиний шлях до швидкого економічного зростання – це «нарощування обсягів виробництва, що передбачає інвестиції і держави, і приватних інвесторів у людський капітал, інфраструктуру та технології» [16, с. 3]. Економічне зростання потребує нарощування інвестицій в основний капітал. Через недостатні за обсягом інвестицій застаріле та зношене обладнання та машини не оновлюються. Інвестиції в людський капітал не спрямовуються у необхідному обсязі. Інноваційний фактор впливає лише на ініціативу тих, хто працює на успіх держави своїми внутрішніми мотиваціями, які не підкріплюються зусиллями держави та суспільства.

Внаслідок використання старих енергоємних технологій ще більше зменшуються обсяги та якість виробленої споживчої продукції. Позиції бізнесу послаблюються його недостатньою здатністю задовольняти зростаючі потреби споживача. Одночасно з цим обмежуються можливості бізнесу для утримання споживачів і партнерів, які готові вкладати кошти в нові технологічно перспективні розробки. Бізнес втрачає прибуток, знижується рентабельність виробленої та реалізує мій їм продукції. Працівники,

замикаючись на своїх життєвих проблемах соціального та економічного порядку, втрачають «смак» до творчого та професійного самовираження. Звідси зростає негативна тенденція до зниження мотивації працівників на розвиток економіки та бізнесу, на позитивну маркетингову адаптацію бізнесу до вимог споживача в умовах нестабільного ринкового становища суб'єктів та небажання бізнесу та приватних інвесторів вкладати кошти у розвиток перспективних сфер підприємництва.

Формування потенціалу економічного зростання у сфері бізнесу може забезпечуватись рахунок активізації наступних його джерел:

1) нарощування мотиваційної проникності працівників та бізнесу щодо перетворень різного характеру та трансформації виробничо-технологічних платформ у різних галузях народного господарства [17];

2) відмови від негативних кроків у реструктуризації та реалізації «радикально змінюючих» характер та втілення поведінки (дій) працівників окремих сфер діяльності (Освіта, наука, медицина, культура);

3) створення умов для розробки креативних рішень у всіх сферах діяльності (організаційної, інноваційної, виробничо-технологічної, маркетингової, комунікаційної та ін.), здатних перетворювати внутрішній ресурс бізнесу (через уміння, знання, навички, стимули, поведінка інших працівників) та структуру управління різних рівнів [18];

4) внесення регулюючих імпульсів з боку органів державного та муніципального управління у наповнення та зміст змін, що зачіпають сферу відносин різних учасників взаємодії у соціально-економічній та соціально-побутовій сферах; характер цих відносин визначається моральними, етичними, психологічними та іншими позиціями людини в суспільстві, прийнятими нею за основу вибудовуваної нею поведінки;

5) ініціювання з боку зацікавлених учасників ринку (споживачів, бізнесу, держави, суспільства, пересічних громадян, структур соціальної сфери) перетворень та оновлень у бізнес-процесах, що вибудовуються в напрямку гуманізації та соціалізації обмінів різного характеру та

спрямованості;

6) пробудження позитивно-конструктивної свідомості у людиноцентричного ресурсу (незалежно від його місця в суспільному устрої) щодо прийняття ним такої життєвої позиції, яка змінює його поведінку і погляд на участь в оновленнях (перетвореннях), на які він може впливати і в яких він може реально і дієво проявити себе [19];

7) накопичення в якісному та кількісному вимірі адаптаційної здатності суб'єктами ринку до перетворень наявних можливостей та ресурсів у формат маркетингового поведінкового капіталу, що залучається бізнесом на користь інноваційного розширеного відтворення товарів (послуг), створення передумов для розширення виробничої сфери (у регіонах, галузях, на окремих територіях) як каталізатора міжсуб'єктних та міжособистісних зв'язків [20];

8) формування комунікаційного ресурсу, що проникається до інтересів взаємодіючих сторін на принципах консенсусу та збалансованості одержуваних вигод кожним із учасників. Оскільки однополярність держави у сприйнятті та захисті інтересів великого бізнесу веде до відчуження суб'єктів та суспільства від бажання домовлятися між собою та продовжувати співпрацю на неприйнятних принципах правоти найсильнішого, оскільки вона руйнує соціальну єдність нації і завдає серйозної шкоди конструктивним комунікаційним зв'язкам у всіх сферах життєдіяльності суспільства;

9) розробки теоретико-методологічних підходів та інструментарно-методичного апарату до управління розвитком бізнесу, до вибору сценаріїв побудови стратегій підприємств, до формування інформаційно-компетентнісних платформ для перетворення когнітивних можливостей людей у поведінкові моделі, що базуються на соціально орієнтованій домінанті при виробленні управлінських рішень щодо розвитку економіки та підприємництва [21, 22];

10) побудови збалансованих за одержуваними вигодами бізнес-відносин між зацікавленими у співпраці учасниками ринку, залучаючи механізм ресурсної декомпенсації до процесів маркетингових ін'єкцій у

циклах створення споживчих цінностей як відображення викликів ринку та вимог цільових споживачів. Позитивні зміни повинні відображати зусилля держави та суспільства щодо виробництва якісних продуктів, а також підтримки екологічної безпеки довкілля на користь збереження здоров'я людей і нації;

11) розширення модуляційних впливів на широкий спектр ринкових агентів для залучення їх в управління інноваційними перетвореннями в побудові ланцюжків споживчих цінностей і зміцнення довгострокових і продуктивних взаємозв'язків між суб'єктами в комунікаційних економічних просторах, що розширюються;

12) орієнтації держави на вирішення соціальних проблем суспільства за допомогою втілення соціальної справедливості у розподілі, перерозподілі ресурсів та одержуваних благ різними соціальними групами, а також раціонального структурування ключових сфер життєдіяльності підприємництва різних територій та вирівнювання рівнів життя їх громадян на користь зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів та національної економіки;

13) зміцнення довіри суспільства та його громадян до бізнесу та влади на основі закріплення гуманістичної маркетингової ідентичності суб'єктів у маркетингових комунікаційних просторах, а також перегляду позицій бізнесу щодо виробництва екологічно чистої продукції незалежно від обставин зовнішнього оточення, обмеженості ресурсів та поточних кризових явищ [23];

14) розробки моделей управління ризиками, витратами та конкурентними перевагами нестабільно працюючих господарюючих суб'єктів на основі формування антикризових компонентів, з одного боку, що реалізують потенціали самих учасників відносин, з іншого – реалізують можливості з державного регулювання функціонуванням та розвитком бізнесу (через ставки тарифів, податки, кредити, ціни тощо), по-третє, що включають інструментарій управління взаємовідносинами різних сторін на основі досягнення балансу інтересів держави, бізнесу, суспільства та працівників;

15) формування єдиного мотиваційного вектору, гармонізованого за фактором «баланс інтересів» учасників ринку, що визначає нарощування соціально-морального потенціалу національної економіки за рахунок втілення в реальному секторі життєдіяльності суспільства соціально значущої домінанти, що визначає зростання благополуччя пересічної людини [17] , 24].

Дослідження укрупнених груп факторів (на основі експертних оцінок), що впливають на економічне зростання у національній економіці та на розвиток підприємств, свідчать про наступне їх співвідношення:

− внутрішній стан бізнесу − 32 %;

− зовнішній конкурентний тиск − 19 %;

− державне втручання – 36 %;

− ресурсне забезпечення − 13 %.

Ключовою ланкою, що визначає внутрішній стан бізнесу, є якість людського (трудового) ресурсу та його мотиваційна проникність на позитивні перетворення та оновлення різного характеру та змісту. Послаблення впливу людського фактору на процеси перетворень (через відсутність або послаблення мотивацій трудового ресурсу, деформація цього соціального вектору розвитку, а також зниження компетентнісно-професійного рівня управлінців різних гілок влади та бізнесу) веде до дестабілізації функціонування та розвитку соціально-економічної системи та складових її суб'єктів господарювання.

1.3. Маркетинго-ресурсний підхід в антикризовому управлінні

Комерціалізація всіх відносин, що вибудовуються між суб'єктами всередині бізнесу і між ринковими агентами всіх сфер діяльності (включаючи соціальну сферу як основу благополуччя суспільства), деформує маркетингові зусилля підприємств та спотворює характер відносин, що вибудовуються між ринковими сторонами. Руйнується єдність соціальної спільноти, тому що поляризуються інтереси різних соціальних груп, що змушують бізнес,

працівників і суспільство адаптуватися до умов зовнішнього конкурентного тиску, що змінюються і параметрів внутрішнього стану трудового ресурсу, що змінюється. Суб'єкти підприємництва змушені свою маркетингову поведінку в умовах нестабільності ринкового середовища будувати з урахуванням біфуркації. Вона проявляє себе в маркетингу як процес роздвоєння маркетингової поведінки суб'єкта у напрямку бажання задовольнити споживача, з одного боку, за рахунок його адаптації до вимог та тиску конкурентного ринку цивілізованими та законними методами (способами), а з іншого – за рахунок створення видимості для задоволення потреб споживачів шляхом реалізації девіантних маркетингових процесів. Останнє може супроводжуватися заміною (або заміною) інгредієнтів у товарі; порушенням вимог до екологічності виробленого продукту; обманом споживача у різних формах та у різних аспектах діяльності (технологічних, організаційних, мотиваційних, фінансових та ін.); прямий чи непрямої фальсифікацією інформації про якість товару, його властивості, відмінні особливості в порівнянні з конкурентами і т. п. Механізм біфуркації працює як інструмент реагування на двоїстість норм, правил, вимог, суб'єктивних сприйняття того, що відбувається в побудові комунікацій [25], при цьому не відмовляючись від законних та незаконних способів заробляння прибутку на шкоду встановленим та закріпленим у свідомості мас цінностям та морально етичним нормам. Останні відчувають у собі серйозний тиск ринку, особливо у періоди спаду економіки та наростання криз.

Державне втручання зачіпає всі сторони державного регулювання позитивних перетворень та підтримки інноваційних та конструктивних починань у розвитку системотворчих сфер діяльності, що підтримуються всередині системи трудовим ресурсом, що виявляє свою комунікаційну проникність щодо пропонованих та інноваційних та інших змін, що зініціюються державою.

Ресурсне забезпечення у широкому його розумінні (передусім визначається наявністю природних ресурсів) не є гарантом ефективності

трудової та підприємницької діяльності. Не маючи природних ресурсів, можливим є створення високоефективної і технологічно прогресивної економіки та досягнення успішності бізнесу у світовому економічному просторі (прикладом можуть бути економіки Ізраїлю та Сінгапуру).

Потенціал економічного зростання в соціально-економічній системі може бути реалізований за рахунок втілення можливостей зазначених вище джерел у побудові маркетингової та іншої поведінки бізнесу та людини, що супроводжуються ослабленням впливу мотиваційно-ресурсних протиріч (внутрішніх у бізнесі та зовнішніх у суспільстві) як основи прояви кризових явищ, а також супроводжуються гармонізацією відносин, що вибудовуються між суб'єктами ринку.

Маркетингово-ресурний підхід до зміни маркетингової поведінки суб'єктів при антикризове управління нестабільною економікою Підприємства, відчуваючи потребу в необхідності пристосування до вимог з ринку, що змінюється, проектують свою маркетингову поведінку через механізм маркетингової мімікрії на сукупне комунікаційне поле суб'єктів, які вибудовують свої ринкові взаємодії за принципом миттєвої вигоди. Вони зацікавлені у співпраці і партнерство з іншими суб'єктами господарювання, але свої інтереси ставлять у пріоритет, не дбаючи про ті вигоди партнерів, які можуть забезпечити консенсус у вибудовуваних відносинах. Масштаби їхніх інтересів обмежуються ресурсними потенціалами бізнес-структур, які можуть бути залучені в господарський оборот і стримуються тими чи іншими механізмами органів різних гілок влади (державних, муніципальних, контрольно-наглядових та інших), що мають свої власні інтереси, які можуть входити у протиріччя з мотиваціями бізнесу та суспільства. Структури соціальної сфери та соціального контролю відсуваються «м'яким чином» від реальних проблем бізнесу, оскільки вони не відповідають його інтересам.

Підприємства середнього та малого бізнесу залишаються наодинці зі своїми труднощами, викликаними нестабільністю ринкового оточення та нестійкістю мотивацій їх трудового ресурсу на інноваційні перетворення на

системотворчих ланках народного господарства.

Підприємства, які почуваються некомфортно в умовах жорсткого ринкового тиску зі сторони зовнішнього середовища та загострення протистояння працівників усередині бізнесу, невиправдано «обвалюють» маркетингову «будівлю», яку вони вибудовують так довго і скрупульозно у системі відносин із споживачами, партнерами, пов'язаними в їх діяльності ринковими агентами. Держава не втручається у цей процес, не створює сприятливих умов для пом'якшення наростаючих процесів руйнування давно встановлених зв'язків у виробничій та комерційній діяльності. Про це свідчать цифри спаду обсягів виробництва за останнє десятиліття.

Структурні дисбаланси в економіці стали головною причиною кризових процесів, падіння ВВП, зростання інфляції, зниження реального рівня життя населення, інвестиційної та споживчої активності. В останні роки ефективність державної економічної політики суттєво знизилася. В уряду, на жаль, немає національної антикризової програми, немає чіткого стратегічного прогнозу, немає чіткої стратегії соціально-економічного розвитку на найближчі три-п'ять років.

В результаті можна очікувати подальшого спаду економічної та, перш за все, інвестиційної, промислової та споживчої активності, що в найближчі роки створить додаткові загрози поглиблення системної кризи, що охоплює майже всі галузі та сфери життєдіяльності [38].

У маркетингу підприємств відбувається застій у багатьох ланках, що вимагають фінансових та інтелектуальних витрат, а також перегляду комунікаційних зв'язків, що підтримуються регулярними модуляційними зверненнями до зацікавлених у співпраці учасників ринку [39]. Мотиваційно-комунікаційний компонент перетворень у бізнесі в умовах нестабільної економіки, обмеженості ресурсів і латентних загроз набуває своєї значущості при змінах поведінкових реакцій бізнесу в наростаючому прояві агресивної конкурентного середовища [17]. У маркетингу ефективна поведінкова модуляція у бізнесі, на нашу думку, залежить від якості регулюючих впливів

з боку держави і, насамперед, від тих впливів, які зачіпають соціальну складову економічної сфери життя суспільства [40]. Ці сигнали дуже чутливі до «настроїв» складових бізнес-елементів, що формують ті чи інші потоки ресурсів (інформаційних, матеріальних, фінансових, виробничо-технологічних, комунікаційних, мотиваційних та ін.) і експлуатують їх на благо бізнесу та самих себе як соціумів. Маркетинг як система функціонування бізнесу не може бути ефективною, якщо не розглядається синергетичний аспект у формованих комунікаціях між багатьма учасниками ринку по вертикалі та горизонталі при моделюванні сценаріїв сталого розвитку соціально-економічних систем та їх суб'єктів, які мають свої власні цілі, ресурси, можливості для втілення прийнятих ними установок на розвиток та процвітання [41]. Ресурси суб'єктів виступають концентратором їх мотивацій у потрібному бізнесу та суспільству напрямі, а маркетингова поведінка – формою втілення мотивацій у межах створюваних ними комунікаційних полів.

Для нестабільних умов ринкового оточення нами пропонується сформулювати закон маркетингового відображення, суть якого зводиться до наступного: маркетинговий тиск структур бізнесу прямо пропорційно споживчому сприйняттю цільових сегментів і обернено пропорційно їх можливостям задовольняти збалансовано інтереси бізнесу, держави та суспільства.

Збіг домінуючого вектору мотивацій суб'єктів (та їх трудового ресурсу), функціонуючих у формованих ними комунікаційних полях, з маркетинговим тиском суб'єктів на учасників ринкових відносин сприяє нарощуванню економічного зростання. Розбіжність мотивацій суб'єктів з маркетинговим тиском на учасників ринкових відносин гальмує процеси інноваційних перетворень і стримує економічне зростання та розвиток соціально-економічної системи. Останнє пов'язане із підвищенням впливу латентних загроз та формуванням внутрішніх кризових процесів та явищ, що дестабілізують стійкий позитивний розвиток суспільства.

Складні багатоелементні та різнофункціональні за діями та поведінкою основних ланок соціально-економічні системи (різного масштабу і рівня) формують у собі сукупність цільових установок на рівні цих елементів і ланок, модулюючи власні сигнали в комунікаційний внутрішній та зовнішній простір і споживаючи адресні їм пульси з боку. Вони стикаються з проблемою сталого розвитку та утримання рівноваги в ринковому просторі.

Рівновага системи (розуміється в широкому тлумаченні) є таким її станом, в якому одні впливи на неї компенсуються іншими або відсутні взагалі.

Рівновага соціально-економічної системи є знаходження (прояв) її у стані рівнодії протилежно спрямованих сил, що стабілізують у ній процеси та явища в їх природному втіленні та дії без додаткового та цілеспрямованого залучення ресурсів з боку.

Стан стійкої рівноваги забезпечується внаслідок гармонійного поєднання явищ, у тому числі складається система вибудовуваних між суб'єктами (елементами, ланками) процесів.

Нами стверджується, що соціально-економічні системи здатні утримувати стійкий стан тільки у разі фокусування центрів, що управляють поведінковими реакціями та діями, на досягнення заздалегідь заданої мети або орієнтації на встановлений результативний репер. Таким репером може виступати національна ідея (систематизоване узагальнення національної самосвідомості) щодо розвитку національної соціально економічної системи та складових її суб'єктів. Внутрішні зв'язки в системі акумулюють зусилля і можливості елементів (ланок), які отримують сигнали на досягнення якогось результату, на вчинення конкретних дій і побудову конкретної маркетингової та іншої поведінки (у його конкретних форматах і конкретному втіленні) між собою і з зовнішніми суб'єктами ринку таким чином, щоб максимально наблизитися до позначеного результату. Так, наприклад, за результатами експертних оцінок виявлено, що зниження мотивацій у суб'єктів підприємництва на 36-38% (а у персоналу - на 44-46%), а також маркетинговий

тиск, що збільшився, великих гравців на 23–26 % на споживчу сферу та учасників-партнерів пов'язаних ринків не дозволяють забезпечити економічне зростання, що перевищує 1,2 % на рік. Фактичний стан внутрішнього середовища, що погіршує якість людського ресурсу, сприяє стримування процесів зростання та наростання латентних та явних загроз у системі ринкових відносин. Зниження мотивацій елементів системи, що не збігаються з поведінковими проявами (діями) суб'єктів у своїх зонах відповідальності, руйнують систему зсередини, не сприяючи інтеграції та концентрації ресурсних та інших можливостей на ослаблення кризових загроз та нестабільності станів комунікаційних просторів.

Чим більш точно ми визначаємо обсяг (масштаб, розмір, характер) маркетингового тиску з боку ринку або ключових гравців, що змінюється, тим більше неоднозначна позиція учасників відносин у досягненні домовленості сторін з розподілу вигод і по встановлення збалансованості їх інтересів. Те, що ми бачимо і не можемо відчути миттєво не свідчить про те, що цього немає. Відсутність видимості загрози не означає, що вона відсутня, і не означає, що вона не виявляє свій вплив невидимим чином на протікання процесів усередині нас самих (як індивідів, як працівників, як соціумів), всередині бізнесу, а також усередині тих, хто керує життям суспільства та соціумів на різних рівнях та визначає характер їх розвитку. Не можна створювати міфи, що не відповідають реальним обрисам сприйняттів людей, подій, явищ, процесів і т. п. Міфоманія в бізнесі є не що інше, як його властивість керуватися діями, спрямованими на спілкування неправдивої інформації широкому колу учасників ринку. Міфоманія знаходить властивості інструмента реального тиску на людину в інтересах зміни її поведінки.

Проблема вкоріненості економічної поведінки у соціальних відносинах дозволила М. Гранноветтеру провести аналіз пере- та недосоціалізованих концепцій людської дії та дійти розуміння значущості довіри у запобіганні шахрайствам в економічному житті людини [42].

Рівень довіри визначає рівень очікувань, а останні формують зростання

мотивації на самореалізацію інноваційних здібностей працівників і на самовіддачу у високоефективній праці. У центрі всього має бути людина. Бізнес самоусувається від вирішення соціальних проблем (наприклад, покращення екології, збереження здоров'я людини та працівника, розвитку науки як бази для процвітання нації та держави та ін.). Прикладом може бути те, що навіть якщо бізнес процвітає, це не означає, що працівники не отримують мізерну заробітну плату. Людиноцентричність на ринку руйнується, інтереси пересічної людини відходять на задній план, на чільне місце ставляться інтереси бізнесу і чиновників різного рівня. Реально чиновники не мотивовані на вирішення проблем соціально незахищених груп населення, оскільки інтереси їх як представників певного стратифікаційного класу не збігаються з інтересами нижчих стратифікаційних класів.

Раціональна поведінка працівників, пов'язана з використанням їх ресурсного потенціалу (інноваційного, мотиваційного, морального, поведінкового) залежить від їх мотивації на рівновигідне партнерство з різними учасниками відносин та на інноваційні перетворення, які можуть позначитися на їхньому соціальному та матеріальному житті . Якщо цього немає, отже, і перспектив на подолання кризових явищ різного характеру не передбачається. Враховуючи вищесказане, нами пропонується маркетингово-ресурсний підхід до антикризового управління апріорно нестабільними економічними системами в умовах ресурсних обмежень та проявів кризового характеру, що реалізується на основі моделі управління економічним зростанням за допомогою дозволу мотиваційно-ресурсних протиріч.

Суть підходу в тому, що необхідно досягати балансу інтересів держави, суспільства, бізнесу та працівників, долаючи в ході переговорних процесів протиріччя між позначеними учасниками відносин, з одного боку, дотримуючись закону маркетингового відображення, а з іншого – формуючи мотивації таким чином, щоб в умовах обмеженості ресурсів, прояви кризових явищ різного характеру підвищувалася довіра до регулюючих впливам держави, діям бізнесу, а також зростав соціально-моральний капітал

національної економіки за рахунок вибудовування комунікаційного простору, орієнтованого суспільством (і його соціальними інститутами) на зміцнення соціального розвитку. Антикризове управління у соціально-економічній системі, що відбивається на маркетингову поведінку суб'єктів господарювання, неможливо без співвіднесення мотивацій і маркетингового тиску на них, а також орієнтації на інноваційні зміни, адекватні мотиваціям трудового ресурсу і держави, як пріоритет якої повинні прийматися інтереси пересічної людини.

Тобто, сприйняття в цільових сегментів споживачів (клієнтів, партнерів та інших ринкових агентів) від обсягу та характеру маркетингового тиску та здатності відображення його на можливості досягати збалансованості інтересів держави, бізнесу та суспільства

Висновок до розділу 1

Під терміном "антикризове управління" зараз розуміють такий вид управління, при якому в економічних системах різного рівня відбуваються керовані процеси підготовки до кризи, її прогнозування, попередження криз, забезпечення функціонування систем у періоди криз, пом'якшення негативних наслідків криз та використання факторів криз для розвитку

до базових принципів антикризового управління слід віднести такі.

• Криза сприймається як небезпека — її негативним наслідкам необхідно протидіяти протягом усього періоду кризи: від його виникнення до закінчення.

• Одночасно кризи несуть у собі оновлюючий потенціал — фактори кризи слідують використовуватиме для розвитку.

• У разі виявлення симптомів кризи на початковій стадії їх можна локалізувати меншими витратами і не допустити їх посилення.

• Різні варіанти реагування на негативні явища і фактори необхідно розробити заздалегідь, щоб при їх настанні негайно застосувати відповідні

антикризові заходи.

Формування потенціалу економічного зростання у сфері бізнесу може забезпечуватись рахунок активізації наступних його джерел:

1) нарощування мотиваційної проникності працівників та бізнесу щодо перетворень різного характеру та трансформації виробничо-технологічних платформ у різних галузях народного господарства [17];

2) відмови від негативних кроків у реструктуризації та реалізації «радикально змінюючих» характер та втілення поведінки (дій) працівників окремих сфер діяльності (Освіта, наука, медицина, культура);

3) створення умов для розробки креативних рішень у всіх сферах діяльності;

4) внесення регулюючих імпульсів з боку органів державного та муніципального управління у наповнення та зміст змін;

5) ініціювання з боку зацікавлених учасників ринку перетворень та оновлень у бізнес-процесах;

6) пробудження позитивно-конструктивної свідомості у людиноцентричного ресурсу;

7) накопичення в якісному та кількісному вимірі адаптаційної здатності суб'єктами ринку;

8) формування комунікаційного ресурсу;

9) розробки теоретико-методологічних підходів та інструментарно-методичного апарату до управління розвитком бізнесу;

10) побудови збалансованих за одержуваними вигодами бізнес-відносин між зацікавленими у співпраці учасниками ринку;

11) розширення модуляційних впливів на широкий спектр ринкових агентів;

12) орієнтації держави на вирішення соціальних проблем суспільства;

13) зміцнення довіри суспільства та його громадян до бізнесу та влади;

14) розробки моделей управління ризиками, витратами та конкурентними перевагами нестабільно працюючих господарюючих

суб'єктів;

15) формування єдиного мотиваційного вектору, гармонізованого за фактором «баланс інтересів» учасників ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства: досягнення, історія становлення та розвитку, особливості продукції

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» – професійний виробник високоякісних панчішно-шкарпеткових виробів з багаторічною історією, відомий своєю неперевершеною якістю та інноваційним підходом до виробництва.

Особливістю компанії є відкритість її команди до нового, ідейність та динамізм, здатність до швидкого навчання.

Історія ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» починається в 1994 році в місті Рубіжному, коли брати Місюренко заснували свою невеличку справу. З того часу підприємство стало одним з провідних виробників панчішно-шкарпеткових виробів в Україні. Попри виклики, з якими довелося зіткнутися, включаючи втрату власного виробництва у місті Рубіжному Луганської області, під час військових дій, ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» змогло відродитися та продовжити свою діяльність у місті Львові.

Команда підприємства – це справжні професіонали, які працюють над створенням високоякісних продуктів. Вони поєднують свою креативність з технічними знаннями, щоб створювати продукцію, яка відповідає потребам наших клієнтів.

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» виробляє широкий асортимент панчішно-шкарпеткової продукції для чоловіків, жінок та дітей. Продукти мануфактури відрізняються високою якістю, комфортом та унікальними дизайнами, завдяки чому вони відомі не тільки в Україні, але й за її межами. Підприємство пишається тим, що можемо пропонувати своїм клієнтам продукцію, яка відповідає їхнім вимогам та бажанням.

Інформаційна довідка про підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство

Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА" (ТОВ "РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА")
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ	37218326
Адреса	79021, Львівська обл., м. Львів, вул. Садова, буд. 2 А, Приміщення 12
Дата реєстрації	11.04.2011
Керівник підприємства	Місюренко Геннадій Валентинович
Види діяльності	14.31 Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів 13.10 Підготування та прядіння текстильних волокон 14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.
E-mail	misyurenko.g.v@ukr.net

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» пропонує свою продукцію під торговими марками: "Misyurenko", "Lady May", "Af Rica", "Movigo" (рис. 2.1.).

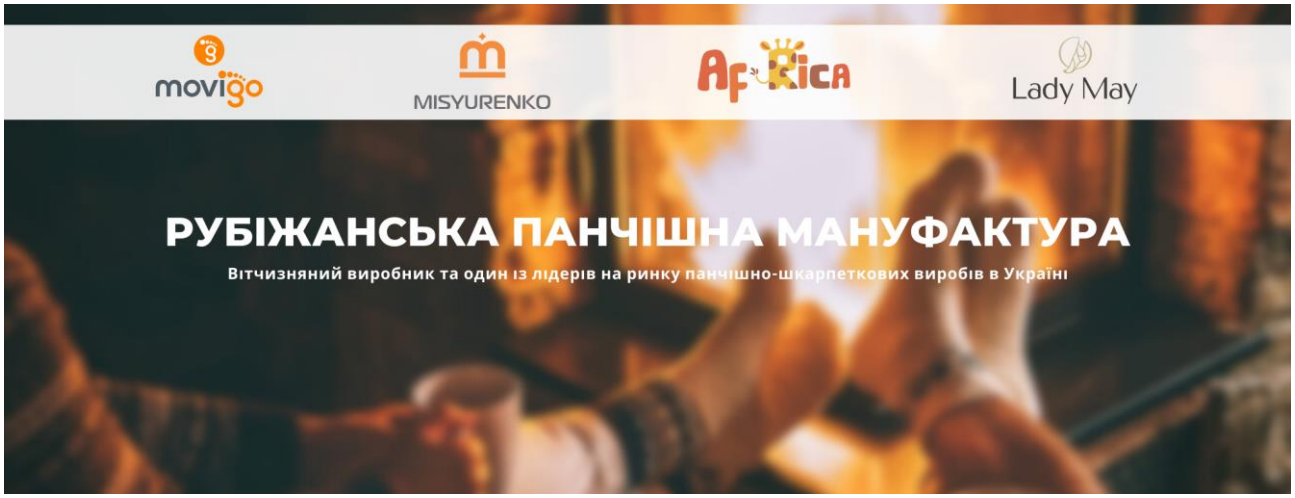

Рис. 2.1. Торгові марки ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Підприємство виробляє як власну продукцію, так і є виробником продукції торговельних марок своїх замовників.

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» має інтернет-магазин, який пропонує широкий вибір продукції, який постійно оновлюється, щоб відповідати сучасним трендам та вимогам ринку.

Мета діяльності підприємства – забезпечити кожного клієнта високоякісною продукцією, яка відповідає його індивідуальним потребам. Слоган підприємства – «Ми віримо в силу українського виробництва та прагнемо продемонструвати його на світовому рівні».

Фабрика пропонує широкий асортимент виробів:

- ✓ Дитячий асортимент
  - Колготки дитячі
  - Шкарпетки дитячі
  - Лосини дитячі
  - Гольфи дитячі махрові р.18, 20, 22
- ✓ Чоловічий асортимент
  - Шкарпетки чоловічі
  - Лосини чоловічі
- ✓ Жіночий асортимент
  - Шкарпетки жіночі
  - Колготки жіночі
  - Гольфи-панчохи
  - Лосини жіночі
- ✓ Гетри футбольні

Рубіжанська панчішна мануфактура розпочала свою історію у 1994 році. Тоді брати Геннадій та Олег Місюренко вирішили заснувати власну справу та відкрили виробництво шкарпеток та панчох. Спочатку воно було невеликим. Продукцію постачали до Луганської, Донецької, Харківської областей,

частково до Києва та області.

У 2011 році заснували ТОВ "Рубіжанська панчішна мануфактура". Обсяги виробництва поступово зростали. Після 2014 року виробництво втратило основні ринки збуту та вирішило спробувати вийти на всеукраїнський ринок. Перші партнери, які ще й допомагали з реалізацією готових виробів, знайшлися у Львові, а згодом – в Івано-Франківську. Обсяги виробництва зростали, і у 2017 році збудували нове виробниче приміщення. Того ж року запустили Рубіжанську фабрику.

Рубіжанська фабрика розпочала співпрацювати з відомими українськими брендами шкарпеток та жіночого одягу: Dodo Socks, Sammy Icon, Дід Носкар, by.me.

Перед початком повномасштабного вторгнення парк в'язального виробництва складався з понад 90 машин та понад 40 швейних машин. Також було додаткове обладнання. Це машина для нанесення силікону та машина, яка могла робити вишивку на шкарпетках. Загальна площа фабрики у Рубіжному була понад 7 тисяч квадратних метрів.

В Україні дуже мало підприємств, які виготовляють весь спектр панчішно-шкарпеткових виробів. Більшість бере легкий напрямок або сегмент легкої промисловості та виготовляють лише жіночі та чоловічі шкарпетки. Здебільшого вони однотонні або з невеликим малюнком. Досліджуване підприємство має досвід виготовлення дитячого асортименту, який найважче виготовляти. На підприємстві виробляли різнокольоровий продукт із багатьма малюнками”

Серед усіх партнерств з брендами особливо виділяється співпраця з Dodo Socks – ідеальне партнерство щодо дизайнів та обсягів. Співпраця українського бренду та Рубіжанської панчішної мануфактури розпочалася у 2017 році. Перші замовлення були досить легкими та в невеликих обсягах. Поступово темп роботи зростав, дизайни шкарпеток ставали складнішими.

За словами співзасновника компанії Dodo Socks, Андрія Плясуна, початок співпраці з панчішною мануфактурою з Рубіжного став новим витком

розвитку бренду шкарпеток. “Фабрика повністю відповідала нашим побажанням: сучасне обладнання, великий досвід у виробництві, широкий асортимент виробів та сировини, класна комунікація та бажання виробника розвиватись. Починали ми із простих однотонних шкарпеток, поступово розширюючи кількість моделей. Після відвідування виробництва та особистого знайомства у 2018 році наша дружба та співпраця закріпилися остаточно”

За роки співпраці втілено сотні дизайнів, багато з них стали бестселерами. Фабрика не боїться експериментувати та шукає можливості для покращення свого виробництва та розширення модельного ряду.

Серед клієнтів заводу є й інші бренди. Рубіжанська панчішна мануфактура виробляє шкарпетки також для бренду Sammy Icon, у Рубіжному виготовляли для Діда Носкаря та by.me. З цими брендами співробітництво поки що не відновили. Сьогодні фабрика відновлює співпрацю з брендом Мамин будинок, вони виготовляють дитячий асортимент та колготки для вагітних.

В 2021 р. виробничий парк досліджуваного підприємства становив 77 вязальніх машин. Проект USAID допоміг вийти на нові ринки.

У Рубіжному фабрика серед клієнтів мала бренди з Нідерландів, Чехії, Іспанії. Сьогодні вдалося відновити співпрацю із Чехією. У планах ще є бренди із Нідерландів. Наприклад, чеські фабрики не можуть зробити дизайни, з якими справляється фабрика.

Перед початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України Рубіжанська панчішна мануфактура закупила нове італійське обладнання і лише одержала його. З новим обладнанням планувалося входити до більш складного сегменту спортивної технологічної шкарпетки.

Перед повномасштабним вторгненням керівництво фабрики вирішило поїхати до Львова та пошукати приміщення, куди можна було б перевезти частину фабрики. З 24 лютого 2022 р. виробництво було зупинено. Жодного обладнання з Рубіжного не вивезли. До Львова приїхало 17 працівників із

Рубіжного. Тут роботу фабрики розпочинали з нуля.

До повномасштабного вторгнення Рубіжанська панчішна мануфактура співпрацювала з USAID, їхні фахівці допомагали фабриці розвиватися. Вони пропонували відновлювати роботу, планувати, яким буде цей шлях відновлення та складатиме бізнес-план для цього.

Ідею поновлення роботи Рубіжанської фабрики також підтримав бренд Dodo Socks. Вони запостили у своїх соцмережах повідомлення про те, що фабрику зруйновано окупантами. Пост набрав багато лайків, а в коментарях люди бажали фабриці якнайшвидше відновити свою роботу у Львові. Після цього повідомлення із керівництвом фабрики зв'язалася Львівська міська адміністрація. Вона допомогла знайти приміщення для відновлення роботи мануфактури та загалом адаптувала Рубіжанську фабрику до бізнес-середовища Львівщини. Також Львівська обласна адміністрація допомогла з пошуком житла для евакуйованих працівників із Рубіжного. Їм організували безкоштовне проживання у гуртожитку.

Спершу закупили обладнання, бо доставка в Україну зайняла кілька місяців: його замовили у травні, а отримали у вересні. Купували машини для роботи фабрики, облаштовували приміщення. Шукали у команду нових людей, бо 17 працівників не закривають усю роботу на фабриці.

Коли штат працівників розширився і фабрика могла працювати цілодобово, почалися відключення світла через російські обстріли. це був важкий період, адже світло було по 2-4 години на день. За цей час неможливо було пошити достатньо продукції, також додатковий час забирав запуск обладнання на фабриці. Через комендантську годину вночі працівники не могли приїхати на фабрику працювати в годинник, коли вмикали світло.

Сьогодні на фабриці, крім рубіжан, працюють переселенці з інших міст сходу України. Також у штаті є місцеві. Команда розширюється, а завод закуповує нове обладнання для роботи.

У вересні на підприємство надійшло обладнання з Італії та Китаю. До кінця 2022 р. заплановано запуск нового обладнання та підбір команді для

роботи з ним. Нові машини призначені для в'язання колготок, тому фабрика планує запустити виробництво дитячих та жіночих колготок.

Глобальний виклик – отримання власного приміщення для заводу. Важливо, щоб вона була побудована під виробничі процеси мануфактури з правильно розташованими цехами. Після перемоги відновлять виробництво у Рубіжному та паралельно працюватимуть у Львові.

Наразі потужності виробництва досягають лише третини від колишніх обсягів, але партнери обіцяють завантажити підприємство замовленнями.

Підприємству допомагають міжнародні організації, які компенсували вартість оренди та купівлі нового обладнання. У вересні 2022 р. за рахунок грантових коштів було закуплено та отримано 20 в'язальних машин — це на третину менше того, що було в Рубіжному.

Рис. 2.1. Рубіжанська панчішна мануфактура у Львові

Міжнародні партнери, зокрема з Чехії та Нідерландів, чекають на відновлення підприємства.

Рубіжанська панчішна мануфактура стала лауреатом нагороди “Незламні зі сходу” та амбасадором “Спільноти Відновлення”

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Оцінка поточного економічного стану підприємства дозволяє провести аналіз основних техніко-економічних показників. Цей набір показників охоплює як абсолютні показники, що відображають наявність ресурсів підприємства та досягнуті результати, так і показники, що оцінюють ефективність використання ресурсів і загальну продуктивність.

У табл. 2.2 представлена динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Показники, наведені в таблиці 2.2, свідчать про рентабельність і прибутковість досліджуваного підприємства. Динаміка таких показників, як чистий дохід від продажу продукції, собівартість проданої продукції та прибуток від реалізації продукції, демонструє послідовність. Незважаючи на значне зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком, спостерігалося подальше суттєве скорочення. Погіршення результатів має єдину причину – втрата власних виробничих площ, обсягів виробництва через початок воєнних дій. Фактично в 2022 р. виробництво продукції було відсутнє з 24 лютого до вересня.

Важливо відзначити, що послідовні темпи скорочення вартості реалізованої продукції є вищими, ніж темпи зниження її собівартості, тому скорочення прибутку в 2022 р. склало 84,96%, тобто прибуток впав з 13908,6 тис. грн. до 2091,93 тис. грн. Внаслідок цього спостерігається стрімке зростання витрат на 1 грн. продукції на 17,25%, що свідчить про зниження ефективності управління витратами на підприємстві.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Показник	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022 від		Темп приросту, %	
				2020	2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42827,8	54117,1	16235,13	-26592,7	-37882	26,36	-70,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	32689,3	40208,5	14143,2	-18546,1	-26065,3	23,00	-64,83
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,76	0,74	0,87	0,107875	0,128157	-2,66	17,25
Прибуток від реалізації, тис. грн.	10138,5	13908,6	2091,93	-8046,57	-11816,7	37,19	-84,96
Рентабельність витрат, %	31,01	34,59	14,79	-16,22	-19,80	11,53	-57,24
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	18262,95	23186,2	7728,7	-10534,2	-15457,5	26,96	-66,67
Фондовіддача, грн./грн.	2,35	2,33	2,10	-0,24	-0,23	-0,47	-10,00
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	15136,2	21342,6	5436,7	-9699,5	-15905,9	41,00	-74,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	2,83	2,54	2,99	0,16	0,45	-10,39	17,77
Рентабельність виробничих фондів, %	30,36	31,24	15,89	-14,47	-15,35	2,90	-49,13
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	69	78	44	-25	-34	13,04	-43,59
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	620,69	693,81	368,98	-251,71	-324,83	11,78	-46,82
Фонд оплати праці, тис. гр	9234,0	11636,8	4043,1	-5190,91	-7593,71	26,02	-65,26
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	11152,2	12432,5	7657,4	-3494,8	-4775,1	11,48	-38,41

Показники середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних коштів змінюються відповідно до зміни ситуації на підприємстві.

Зростання середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних коштів в 2021 р. пов’язане із закупкою нового устаткування, яке було призначене для налагодження виробництва нових видів продукції. З цією ж метою було створено додаткові виробничі запаси. Однак цим намірам не сталося збутися. ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» довелося відновлювати свою роботу на новому місці практично з нуля. Вона фактично наново створює свої виробничі фонди – закуповує обладнання та створює запаси. Однак необхідно ретельно розглядати відповідні показники ефективності. Динаміка оборотності активів тісно відображає структуру доходів. У 2022 році фондовіддача становила 2,1 грн./грн., що означає, що на кожні 1 грн. середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» заробило 2,1 грн. Хоча 2,1 є найменшим значенням цього показника за період з 2020 по 2022 рік, проте це досить вагоме значення з огляду на ті обставини, в яких опинилося підприємство. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів суттєво зріс в 2022 р., зростає з 2,83 оборотів на рік у 2020 році до 2,99 оборотів на рік у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності управління оборотними коштами.

Щодо рентабельності витрат та виробничих активів, обидва показники зменшуються: рентабельність витрат становить 14,79% - на кожні 1 грн. собівартості реалізованої продукції підприємство заробило 14,79 коп., аналогічно, на кожні 1 грн. вартості виробничих активів прибуток склав 15,89 коп.

Турбуючим є факт майже вдвічі меншої чисельності персоналу, проте у 2022 році на це є об'єктивне пояснення - через початок повномасштабного вторгнення з Рубіжного виїхали та прибули до Львова 17 працівників фабрики, які й продовжили свою роботу на релокованому підприємстві. Керівництво підприємства не могло вплинути на цю ситуацію. Ефективність використання

трудових ресурсів впала на 46,82%, що більше ніж падіння середньої заробітної плати (-38,41%). І це в свою чергу свідчить про неефективне використання коштів на оплату праці, однак є соціально виправданим – необхідна підтримка своїх співробітників.

Оцінка ефективності функціонування ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка показників ефективності функціонування ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники	2020	2021	2022	Темп росту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Власний капітал	29079,8	35858,8	12378,9	1,2331	0,3452
Нерозподілений прибуток	13969,5	20073,3	1231,2	1,4369	0,0613
Позиковий капітал	6826,8	14718,9	786,5	2,1560	0,0534
Поточні активи	31626,9	36989	5436,7	1,1695	0,1470
Необоротні активи	4280	13588,7	7728,7	3,1749	0,5688
Дохід від реалізації	42827,8	54117,1	16235,13	1,2636	0,3
Валовий прибуток	10138,5	13908,6	2091,93	1,3719	0,1504
Чистий прибуток	6502,9	6428,9	978,2	0,9886	0,1522

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Представлені показники свідчать про прибутковість діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»
2. Динаміка змін власного та позикового капіталу, як джерел фінансування підприємства, має логічно пояснювану тенденцію до скорочення, а саме -65,48% та -94,87% відповідно (2022/2021).
3. Продовж 2020-2021 рр. підприємство активно розширювало свій виробничо-комерційний потенціал – вартість необоротних активів зросла в 3,17 рази, а поточних активів - в 1,17 рази. Однак, втрата власних виробничих потужностей й вимушена релокація виробництва призвели до стрімкого скорочення зазначених показників.
4. Це, в свою чергу, негативно позначилося на обсягу доходу від

реалізації – в 2022 р. він склав лише 30% рівня 2021 р. і, як наслідок, на обсягу валового прибутку, який у 2022 р. менший на 84,968% від його розміру в 2021 р.

5. У фінансовій звітності підприємства в 2021 р була є дуже добра динаміка – тенденцію до збільшення нерозподіленого прибутку, але значно став меншим в 2022 р. При цьому фінансовий рік (2022 р.) підприємство все ж таки спроміглося завершити з чистим прибутком у розмірі 978,2 тис. грн.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» представлений в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники рентабельності	2020	2021	2022	Зміна	
				2022/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність продажу	8,84	6,78	4,94	-3,90	-1,84
Рентабельність активів	12,19	8,87	4,53	-7,66	-4,34
Рентабельність поточних активів	31,59	17,23	9,05	-22,54	-8,18
Рентабельність власного капіталу	14,86	12,59	6,86	-8,00	-5,72

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» має позитивне значення чистого прибутку, тож всі показники рентабельності були розраховані саме за цим видом прибутку. З отриманих результатів видно, що підприємство є ефективним, але в динаміці усі розглянуті показники рентабельності скорочуються.

2.3. Оцінка ресурсів підприємства: наявність, склад, ефективність використання

Метою аналізу ресурсів підприємства є отримання комплексної економічної інформації щодо стану та тенденцій ключових елементів, таких

як основні засоби, оборотні кошти, матеріальні ресурси та робочі ресурси. Цей аналітичний процес служить метою надання обґрунтованої основи для інформованого та оптимального управлінського прийняття рішень.

Коефіцієнти стану та руху основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» за 2022 р. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти руху та стану основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники	2021 р.
Вартість введення в дію нових основних засобів, тис. грн.	10620,2
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	28060,6
Коефіцієнт оновлення	0,3785
Вартість основних засобів, які вибули, тис. грн.	871,4
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	18311,8
Коефіцієнт вибуття	0,0476
Сума нарахованого зносу на початок року, тис. грн.	14137
Сума нарахованого зносу на кінець року, тис. грн.	18180
Коефіцієнт зносу на початок року	0,7720
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,6479
Коефіцієнт придатності на початок року	0,2280
Коефіцієнт придатності на кінець року	0,3521

В таблиці 2.5 наведені показники руху та стану основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» за 2021 р., бо 2022 рік став достатньо важким через повну втрату виробництва в м. Рубіжному та поновленням своєї діяльності в м. Львові, що супроводжується закупівлею нового обладнання.

Отже, в 2021 р., коли досліджуване підприємство запланувало програму з оновлення та розширення виробництва, було закуплене нове обладнання, частина якого надійшла та була поставлена на баланс в цьому ж році, а друга частина – на початку лютого 2022 р. Таким чином, втрачені були не тільки вже введені в експлуатацію об’єкти основних засобів, а ще й нове устаткування, яке на момент початку війни було ще навіть запаковане.

За результатами 2021 р. зроблено такі висновки:

- Значення коефіцієнту оновлення активів свідчить про сприятливу тенденцію для підприємства, оскільки воно перевищує коефіцієнт

вибуття.

- Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року зменшився більше ніж на 12% порівняно з коефіцієнтом зносу на початок року. Внаслідок цього значення коефіцієнта придатності на кінець року значно зріс порівняно зі значенням коефіцієнта придатності на початок року.

Ефективність використання основних засобів через систему показників представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники	2021	2022	Абс.приріст (±)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54117,1	16235,13	-37881,97
Чистий прибуток, тис. грн.	6428,9	978,2	-5450,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	23186,2	7728,73	-15457,47
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	78	44	-34
Фондовіддача, грн./грн.	2,33	2,10	-0,23
Фондомісткість, грн./грн.	0,43	0,48	0,05
Фондорентабельність, %	27,73	12,66	-15,07
Фондоозброєність, тис грн./особу	297,26	175,65	-121,61

Результати аналізу ефективного використання основних засобів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» призводять до наступних висновків:

- Фондовіддача, зазначивши спад з 2,33 до 2,1 грн./грн. у порівнянні з 2021 роком, свідчить про невигідний розвиток подій. Відповідно до цього показника по фондомісткості спостерігається зростання у динаміці.
- Рентабельність фондів залишається стабільно позитивною, що свідчить про те, що підприємство працює в прибутковому режимі – 27,73% в 2021 р. та 12,66% в 2022 р. Це свідчить про ефективне використання основних засобів підприємства. Однак зниження цього показника у динаміці є негативною тенденцією.
- Значення фондоозброєності, скоротилося з 297,26 тис. грн. до

175,65 тис. грн. на одного працівника протягом 2021-2022 років, свідчить про скорочення обладнаності їх діяльності основними засобами.

У табл. 2.7-2.8 наведено детальний аналіз складу та структури оборотних коштів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Таблиця 2.7

Детальний аналіз складу оборотних коштів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Елемент оборотних коштів	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2021/2020	2022/2021
Виробничі запаси	15619,8	19913,4	980,4	27,49	-95,08
Готова продукція	1485,9	5666	453,6	281,32	-91,99
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3586,6	2510,9	114,5	-29,99	-95,44
Дебіторська заборгованість за розрахунками	11	499,9	17,4	4444,55	-96,52
Інша дебіторська заборгованість	5647,1	3271,9	234,1	-42,06	-92,85
Гроші та їх еквіваленти	5204,1	5018,7	3615,4	-3,56	-27,96
Витрати майбутніх періодів	1,4	1,9	0,9	35,71	-52,63
Інші оборотні активи	71	106,3	20,4	49,72	-80,81
Разом	31626,9	36989	5436,7	16,95	-85,30

Таблиця 2.8

Детальний аналіз структури оборотних коштів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Елемент оборотних коштів	Структура, %			Структурні зрушення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Виробничі запаси	49,39	53,84	18,03	4,45	-35,80
Готова продукція	4,70	15,32	8,34	10,62	-6,97
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,34	6,79	2,11	-4,55	-4,68
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,03	1,35	0,32	1,32	-1,03
Інша дебіторська заборгованість	17,86	8,85	4,31	-9,01	-4,54
Гроші та їх еквіваленти	16,45	13,57	66,50	-2,89	52,93
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01
Інші оборотні активи	0,22	0,29	0,38	0,06	0,09
Разом	100	100	100		

Проведені розрахунки показали, що найбільш суттєвою складовою в структурі оборотних активів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» у 2020-2021 роках виробничі запаси, які представляють собою запаси необхідних сировини та матеріалів. У 2022 році ситуація суттєво змінилася - на перше місце потрапили гроші та їх еквіваленти.

Підприємство втратило усі запаси сировини та запаси готової продукції в м. Рубіжне й почало створювати нові запаси. Динаміка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги свідчить про наразі відсутність лояльності до покупців в силу обставин, що склалися. ЇЇ питома вага в структурі оборотних активів впала до 0,32%.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів і матеріальних ресурсів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів підприємства

Показники	2021	2022	Зміна (±)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54117,1	16235,13	-37881,97
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	21342,6	5436,7	-15905,9
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	2,54	2,99	0,45
Коефіцієнт закріплення оборотних коштів, грн.	0,39	0,33	-0,06
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дн.	143,95	122,23	-21,72
Матеріальні витрати, тис. грн.	22705,74	2845,61	-19860,13
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,38	5,71	3,32
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,42	0,18	-0,24
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	40208,5	14143,2	-26065,3
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості реалізованої продукції, %	56,47	20,12	-36,35

Скорочення вартості оборотних активів на тлі зменшення чистого доходу від реалізації призвело до зниження ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 2,54 до 2,99 обороту за рік, а тривалість одного обороту оборотних коштів збільшилася з 143,63 до майже 122 днів. Тобто кошти, вкладені в обіг, повертаються майже за 7 місяців, що свідчить про стагнацію, що є негативною тенденцією.

Водночас динаміка використання матеріальних ресурсів також має позитивну тенденцію. У 2022 році для виробництва та реалізації продукції на 1 грн необхідно було вкласти матеріальних витрат 18 коп., що на 24% менше, ніж у попередньому році. Отримане значення питомої ваги матеріальних витрат у структурі собівартості виробленої та реалізованої продукції свідчить про те, що виробництво панчішно продукції є матеріаломістким. Керівництву підприємства слід звернути увагу на процес формування матеріальних витрат та управляти ними.

Аналіз трудових ресурсів має вирішальне значення для підприємства, оскільки від ефективного використання цих ресурсів залежить успіх його діяльності. Належне забезпечення необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва та підвищенню ефективності виробництва.

Результати аналізу трудових ресурсів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники аналізу трудових ресурсів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники	2021	2022	Відх.(±)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	78	44	-34
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	7	24	17
Кількість звільнених працівників за рік, осіб	4	43	39
у т.ч. за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	40	39
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, осіб	11	67	56
Коефіцієнт прийому працівників	0,0897	0,5455	0,4557
Коефіцієнт звільнення працівників	0,0513	0,9773	0,9260
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,1410	1,5227	1,3817
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0128	0,9091	0,8963

На основі даних, наведених у таблиці 2.10, можна зробити кілька зауважень:

- На підприємстві склалася досить складна ситуація з кадрами.
- У 2022 році стрімко зросли всі відносні показники руху трудових

ресурсів.

- Протягом 2022 року з підприємства звільнилася більша половина персоналу, про що свідчить коефіцієнт вивільнення, у тому числі плинність 91%.
- Через значний відтік персоналу у 2022 році компанія найняла втричі більше працівників, ніж минулого року.

Для отримання достовірної інформації для управління персоналом і досягнення високої ефективності використання трудових ресурсів проводиться аналіз продуктивності праці.

Показники ефективності використання трудових ресурсів для ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Показники	2021	2022	Відх. (±)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54117,1	16235,13	-37881,97	30
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	78	44	-34	56,41
у т. ч. робітники	64	38	-26	59,38
Питома вага робітників в загальній чисельності працівників, %	82,05	86,36	4,31	105,26
Середньорічна продуктивність праці одного робітника, тис. грн./особу	845,58	427,24	-418,34	50,53
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	693,81	368,98	-324,83	53,18

На основі проведених розрахунків для ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» можна зробити наступні висновки:

- Продуктивність праці як працівників, так і робітників зокрема порівняно з минулим роком впала, бо виробництво фактично було відсутнє з лютого до вересня.
- Суттєве скорочення працівників, особливо категорії робітників, негативно вплинуло на чистий дохід від реалізації продукції.

Фактичний чистий дохід у 2022 році сягнув лише 30% від рівня попереднього 2021 року.

- Аналіз даних дає змогу отримати повне розуміння динаміки продуктивності праці та її наслідків для загальних фінансових показників ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» - це відомий виробник високоякісної білизни з довгою історією, відомий своєю неперевершеною якістю та інноваційним підходом до виробництва. Компанія може похвалитися багатолітньою традицією в галузі, стабільно постачаючи переважні продукти, які поєднують в собі елементи традиції та передового інноваційного підходу.

ТОВ "Рубіжанська панчішна мануфактура" з гордістю виготовляє різноманітний асортимент панчішно-шкарпеткової продукції для чоловіків, жінок і дітей. Вироби відзначаються високою якістю, бездоганним комфортом і унікальними дизайнами, завдяки чому вони стали відомими не лише в межах України, а й за її межами.

Перед початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України Рубіжанська панчішна мануфактура закупила нове італійське обладнання і лише одержала його. З новим обладнанням планувалося входити до більш складного сегменту спортивної технологічної шкарпетки.

З 24 лютого 2022 р. виробництво було зупинено. Жодного обладнання з Рубіжного не вивезли. До Львова приїхало 17 працівників із Рубіжного. У Львові фабрика розпочала з нуля.

Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою та рентабельною. Погіршення результатів в 2022 має єдину причину – втрата власних виробничих площ, обсягів виробництва через початок воєнних дій. Фактично в 2022 р. виробництво продукції було відсутнє з лютого до вересня.

Зростання середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних коштів в 2021 р. пов’язане із закупкою нового устаткування, яке було призначене для налагодження виробництва нових видів продукції. З цією ж метою було створено додаткові виробничі запаси. Однак цим намірам не сталося збутися. ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» довелося відновлювати свою роботу на новому місці практично з нуля. Вона фактично наново створює свої виробничі фонди – закуповує обладнання та створює запаси.

Продовж 2020-2021 рр. підприємство активно розширювало свій виробничо-комерційний потенціал – вартість необоротних активів зросла в 3,17 рази, а поточних активів - в 1,17 рази. Однак, втрата власних виробничих потужностей й вимушена релокація виробництва призвели до стрімкого скорочення зазначених показників.

У фінансовій звітності підприємства в 2021 р була є дуже добра динаміка – тенденцію до збільшення нерозподіленого прибутку, але значно став меншим в 2022 р. При цьому фінансовий рік (2022 р.) підприємство все ж таки спроміглося завершити з чистим прибутком у розмірі 978,2 тис. грн.

В 2021 р., коли досліджуване підприємство запланувало програму з оновлення та розширення виробництва, було закуплене нове обладнання, частина якого надійшла та була поставлена на баланс в цьому ж році, а друга частина – на початку лютого 2022 р. Таким чином, втрачені були не тільки вже введені в експлуатацію об’єкти основних засобів, а ще й нове устаткування, яке на момент початку війни було ще навіть запаковане. Проведений аналіз засвідчив ефективне використання основних засобів підприємства.

Найбільш суттєвою складовою в структурі оборотних активів ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» у 2020-2021 роках виробничі запаси, які представляють собою запаси необхідних сировини та матеріалів. У 2022 році ситуація суттєво змінилася - на перше місце потрапили гроші та їх еквіваленти. Також в 2022 р. спостерігалося уповільнення оборотності оборотних коштів.

На підприємстві склалася досить складна ситуація з кадрами. У 2022 році стрімко зросли всі відносні показники руху трудових ресурсів. Через значний відтік персоналу у 2022 році компанія найняла втричі більше працівників, ніж минулого року.

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів показує падіння продуктивності праці майже вдвічі. Поясненням цього є, по-перше, значний простій в роботі (лютий-вересень 2022 р.), а, по-друге, вимушене відключення електроенергії по всій країні наприкінці 2022 р.

Таким чином, розробка комплексу антикризових заходів має надвелике значення для подальшого існування та розвитку ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУБІЖАНСЬКА ПАНЧІШНА МАНУФАКТУРА»

3.1. Фактори та особливості антикризового управління на підприємствах малого бізнесу

Будь-яка сфера бізнесу в умовах сучасного розвитку ринкової економіки потребує запровадження інновацій, у тому числі в області управління на мікрорівні. Інноваційна економіка виступає одночасно як сприятливим середовищем виникнення кризових ситуацій у підприємництві, так і засобом їх подолання. На етапі економічної кризи, як правило, ситуація значно загострюється і ймовірність негативних Наслідки на порядок збільшуються. Це суттєво ускладнює процес управління малим підприємством і позначається на процедурі прийняття рішень. Все більш насущним стає застосування інструментів сучасного антикризового управління як невід'ємного критерію ефективності діяльності підприємства. Тому слід брати до уваги той факт, що кризові ситуації в підприємницькій діяльності є найважливішим фактором антикризового управління .

Стійке ринкове становище та подальше вдосконалення діяльності підприємств малого бізнесу у багато в чому визначається їх здатністю долати негативні наслідки кризових ситуацій. Під кризовою ситуацією розуміється сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що виникли в умовах наступу кризи та несучих загрозу функціонуванню підприємства.

Антикризове управління в даний час є ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств малого бізнесу на етапі формування інноваційної економіки. Його основним завданням є не тільки збереження стабільності та цілісності підприємства, а й виведення його на більш високий рівень конкурентоспроможності та якості наданих послуг. У рамках антикризового управління проводиться аналіз конкретних напрямів

управлінської та господарської діяльності організації, а також заходів щодо профілактики негативних наслідків прийняття неефективних управлінських рішень. Загрозу функціонуванню підприємств малого бізнесу сфері послуг становлять такі негативні організаційно-управлінські фактори:

1. Відсутність комплексної перевірки стійкості підприємства та його партнерів на ринку (і межах галузі).

2. Недостовірність основних показників конкурентоспроможності послуги.

3. Неточність орієнтації підприємства на побажання та переваги споживачів.

4. Непрофесійне ставлення працівників підприємства до своїх обов'язків, особливо у процесі обслуговування клієнтів.

5. Неточність конкретних показників та індикаторів діяльності підприємства в умовах сучасного ринку

6. Нерегулярність моніторингу конкурентного середовища та ринкової кон'юнктури.

Істотний вплив на умову виникнення кризових ситуацій у діяльності малих підприємств сфери послуг надають глобальні фактори кризи, а також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища самого підприємства. Взаємозв'язок цих факторів визначає характер можливих наслідків настання кризової ситуації - позитивних або негативних. З метою забезпечення позитивних наслідків необхідно прийняття ефективних управлінських рішень, які повинні розроблятися на основі сучасної концепції антикризового управління.

Кризові явища містять у собі не лише загрозу існуванню підприємства, але й орієнтують підприємця розробляти конкретні антикризові заходи, які дозволяють прийняти ефективне рішення та вивести підприємство з кризової ситуації із мінімальними витратами.

Пропонується наступна модель антикризової діяльності в галузі управлінських рішень:

1) своєчасне та адекватне реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури шляхом застосування комплексних досліджень та методики діагностики виявлених кризових ситуацій;

2) підвищення конкурентоспроможності управлінських рішень, які повинні розроблятися на основі сучасної концепції антикризового управління.

3) використання передових технологій та інновацій у процесі прийняття управлінських рішень, у тому числі інформаційних технологій;

4) ефективний моніторинг ринку та галузі в процесі реалізації антикризової політики підприємства

На думку вітчизняних експертів, темпи, послідовність і успіх соціально-економічних перетворень визначаються насамперед поведінкою господарюючих суб'єктів, темпами їх адаптації до нових умов [3]. Підприємства малого бізнесу за рахунок своєї гнучкості і рухливості мають істотну перевагу в процесі такої адаптації, порівняно з великими корпораціями. В ході прийняття управлінських рішень у період кризової ситуації дана особливість є необхідною умовою подолання негативних наслідків. Головним завданням компанії стає вдосконалення всіх бізнес-структур і підвищення їх ефективності.

Класичне управління підприємством не передбачає процесів сильної зміни зовнішньої ринкової ситуації, а відповідно, не може забезпечити компанію конкурентоспроможними перевагами в умовах, що склалися.

Актуальним стає питання антикризового управління, а точніше, наявність методів для підвищення конкурентоспроможності в найкоротший термін. Завдання зводиться до того, щоб серед усіх можливих варіантів і методик вибрати найбільш ефективні [9]. І таким вибором може бути реінжиніринг.

Відмінною особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є комплексний погляд на всі процеси організації, а не вибірково на процеси продажу, формування вартості або управління персоналом.

Іншими словами, якщо компанія вибере свої найслабші сторони,

порівняно з конкурентами, і буде методично пробляти окремі процеси, то ефект буде досягнуто тільки в їхньому розрізі. Наприклад, в у разі неконкурентної ціни під час роботи.

Тільки з процесом ціноутворення не враховуються загальні витрати підприємства. Однак аналіз та покращення всіх бізнес-процесів організації та виключення «надлишкових» процесів можуть також дати ефект зниження вартості, але не шляхом заміни сировини та ресурсів, а лише шляхом організаційних змін у компанії, зниження витрат організаційних, а не виробничих. Компанія, яка замінює сировину, отримує менш якісний товар, але за нижчою вартості, в той час як компанія, яка опрацьовує організаційні процеси та змінює свою структуру, також отримує більше низьку вартість, зберігаючи при цьому якість товару [10].

В умовах запеклості конкурентної обстановки та різкої зміни зовнішньої середовища компанії стикаються з низкою завдань, які вимагають негайного вирішення, це:

— зросла конкуренція серед виробників, що тягне за собою необхідність орієнтації на споживача;

- Втрата керованості компаній, пов'язана з неможливістю особистого контролю управлінців під час укрупнення бізнесу;

— зниження оперативності прийняття управлінських рішень при швидкій зміні умов довкілля на ринках збуту та збільшеному обсязі інформаційного навантаження;

- Залежність компаній від людського фактора при некоректній передачі інформації від джерела до кінцевого одержувача;

- Підвищення собівартості продукції через відсутність автоматизації процесів та виконуваних функцій.

Особливістю ринку є також присутність на ринку компаній, яких бізнес-процеси не структуровані і не регламентовані. Для таких компаній реінжиніринг бізнес-процесів є необхідною умовою для утримання своїх позицій за умов кризи. Компанія з вибудованою системою ефективних бізнес-

процесів отримує наступні переваги, які дозволяють їй вигравати в конкурентної боротьби на ринку:

— незначна залежність від людського фактору через регламентацію всіх функцій та робіт, що виконуються співробітниками компанії;

- Керованість компанії, яка заснована на статистично і аналітично вірних даних;

- Передбачуваність отриманих результатів і можливість прогнозування та стратегічного планування;

- Ефективність роботи кожного співробітника компанії, що впливає на собівартість продукції та на задоволеність споживача;

- орієнтацію на потреби споживача, що тягне у себе лояльність клієнтів;

- Зниження собівартості продукції зважаючи на виключення надлишкових процесів;

- Підвищення задоволеності та лояльності співробітників компанії;

- Можливість власників компанії масштабувати та тиражувати бізнес.

Методика дослідження. Специфіка операційної діяльності компаній середнього і малого бізнесу полягає в обмеженому наборі бізнес-процесів, відсутності дорогих процесів, невеликій кількості співробітників. Методика реінжинірингу бізнес-процесів полягає у побудові моделі «як є», побудові моделі «як має бути» та складанні плану переходу від першої моделі управління до другий та його реалізації [11].

При побудові моделі «як має бути» такі процеси, як бенчмаркінг, для компаній середнього та малого бізнесу можуть бути неефективними і занадто дорогими. Після аналізу існуючих методик проведення реінжинірингу бізнес-процесів і з урахуванням особливостей та специфіки компаній малого та середнього бізнесу розроблено методика реінжинірингу бізнес-процесів для цих підприємств. Вона складається з наступних етапів.

1. Опис існуючої на підприємстві організаційної структури та побудова моделі «як є».

2. Підготовка засобів для аналізу моделі "як є":

- Побудовою стратегічної карти для підприємства,

- За допомогою вибору еталонної моделі з існуючих практик,

- Проведенням функціонально-вартісного аналізу моделі «як є».

3. Виявлення та документація потенціалу оптимізації бізнес-процесів, розробка заходів щодо усунення слабких місць у моделі "як є".

4. Побудова нової бізнес- моделі для підприємства:

- Проектуванням ландшафтної схеми бізнес-процесів «як має бути»,

- Побудовою нової організаційної структури, що підтримує модель організації бізнес-процесів.

5. Складання плану переходу від моделі «як є» до моделі «як має бути» та підготовка організації до впровадження нової бізнес-моделі.

Спочатку описується діяльність компанії на даний момент часу. Для цього моделюються та документуються наступні аспекти:

- Організаційна структура компанії,

- Ландшафтна схема бізнес-процесів, що протікають в організації [12].

Ці документи описують існуючу бізнес-модель управління компанії та необхідні для подальшого аналізу і складання плану переходу від існуючої моделі до нової бізнес архітектури.

В умовах антикризового управління створення нової бізнес-архітектури управління компанією можна розпочати з аналізу факторів зовнішньої ринкової кон'юнктури.

Проведений аналіз сприймається як стартова точка для формування нової економічну стратегію компанії. Для моделювання нових бізнес-архітектурних рішень необхідно сформулювати нові стратегічні цілі та відповідні показники, значення яких характеризують ступінь їх досягнення. Для цього може бути використане поняття «стратегічна картка підприємства» [13]. У стратегічній карті один з ракурсів дозволить визначити і побудувати ландшафтну схему бізнес-процесів організації, що підтримують досягнення заявлених цілей, орієнтованих на досягнення заявлених показників [14].

Далі проводиться аналіз ландшафтної схеми бізнес-процесів, що спирається на наступні документи та моделі, які будуються спільно з власниками або керуючим апаратом компанії:

— еталонна модель — вибирається із існуючих та загальноприйнятих практик: еталонна модель Портера - це точка збільшення вартості) [15];

— стратегічна карта підприємства — моделюється спільно з керівництвом компанії [16].

Аналіз ландшафтної схеми бізнес-процесів «як є» базується на перевірці відповідності бізнес-процесів стратегічної картки підприємства та еталонної моделі. Виявлені процеси, які не пов'язані з стратегією компанії і не відображені в еталонній моделі, вважаються надмірними і ландшафтну схему бізнес-процесів «як має буть» не переносяться. Якщо виявляється, що стратегічна мета компанії або пункту з еталонної моделі не відповідає жоден із існуючих у компанії процесів, то такий процес у компанію впроваджується і з'являється на схемі "як має бути".

Також проводиться функціонально-вартісний аналіз побудованої ландшафтної схеми бізнес-процесів, що дозволяє виявити потенціал для оптимізації витрат та подальшого реінжинірингу бізнес-процесів. Приклад того, як відображається в програмах моделювання функціонально вартісний аналіз [17].

Моделювання ландшафту бізнес-процесів «як має бути» нерозривно пов'язане з моделюванням організаційної структури підприємства Для відповідності нової моделі процесів доцільно змінити і перевірити на кореляцію організаційну структуру компанії, описавши зони відповідальності кожного співробітника і прив'язавши до кожного бізнес-процесу його виконавців [18].

Після аналізу існуючої бізнес моделі шляхом співвіднесення ландшафту бізнес процесів та організаційної структури стратегічною карткою та еталонною моделлю повинен бути задокументований і описаний за потенціалом для оптимізації та можливі заходи щодо усунення слабких місць.

На основі задокументованого аналізу бізнес-моделі «як є» будується нова бізнес-модель для цієї організації — «як має бути».

При моделюванні «як має бути» доцільно відзначати внесені зміни до існуючої моделі, а також помічати процеси та посади, які були видалені чи впроваджені. Під час моделювання нової ландшафтної схеми бізнес-процесів необхідно розглянути питання можливу автоматизацію процесів. Якщо є можливість застосування програмних продуктів для автоматизації бізнес процесу, описується їх інтеграція до компанії. Автоматизація бізнес-процесу скорочує час на його виконання, значно скорочує витрати на сам процес, виключає людський фактор [19].

Для подальшого навчання співробітників компанії всі модельовані бізнес-процеси описуються, а передбачувана робота з працівників і підрозділів підприємства письмово регламентується як посадових інструкції. Актуальним є питання пів ноти документації: чим докладніше написано посадову інструкцію, тим швидше проходить період адаптації співробітника, тим менше ресурсів компанія витрачає при зміні співробітника на навчання та введення в посаду нового кандидата. Створення бази знань для співробітників також є способом виключення залежності компанії від людського фактору та унікальних співробітників, які в однині є носіями компетенцій і знань, необхідних для роботи компанії [20]. Цілі відповідно до всієї інформації про процес роботи компанії, постачальників, підрядників, особливості формування документації та т. д. перенести в електронний, документований вигляд і зробити доступним всім працівникам для вільного доступу під час їхнього робочого дня через систему сервісів. Для створення інформаційних сервісів можна використовувати хмарні технології, які дозволяють створювати бази знань та інтегрувати автоматизовані інструменти для оперативної комунікації до компанії [21] Процес переходу від існуючої моделі управління до нової бізнес-моделі стикається з низкою типових заперечень з боку співробітників компанії, опором зовнішнього середовища, особливо при різкій зміні підходу, які необхідно врахувати та мінімізувати при складанні

плану щодо впровадження моделі «як має бути» [22].

Існує два підходи до впровадження: методологія поетапного впровадження, або так званий великий вибух. Необхідно ретельно спланувати процес впровадження в компанії, ґрунтуючись на наступних необхідних заходах:

- Навчання керівників,
- навчання персоналу,
- Зворотній зв'язок зі співробітниками компанії,
- Технічна та комунікаційна підтримка.

Впровадження нової моделі управління це проект, який має бути ретельно спланований спираючись на методологію управління проектами для підприємства. Під готування організації до ініціації проекту, контроль стадій виконання проекту, управління ризиками та запереченнями — це невід'ємні атрибути впровадження як нової моделі управління, так і інформаційних рішень у створенні [23].

Після впровадження нової моделі управління та нового ландшафту бізнес-процесів компанія повністю виключає «надмірні» процеси, тим самим максимально оптимізуючи витрати організаційної роботи. Поява та впровадження процесів, що відповідають стратегії компанії, наводить керування до орієнтації на результат, а не на процес. При плануванні бажаних результатів компанія відповідає на запитання як досягти таких результатів, тобто планує і налаштовує свою діяльність на досягнення намічених показників. Стратегічна карта - це інструмент для постановки завдань всієї компанії, які надалі переводяться в показники, такі як обсяг продажів, кількість клієнтів, допустимий відсоток скарг або відмов, а пріоритетом усіх співробітників компанії стає досягнення даних показників. Це призводить до усвідомленому, оптимальному, максимально автоматизованого та регламентованого процесу керування компанією.

Пропонована методику рекомендовано підприємству ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура». Підприємство виробляє широкий

асортимент панчішно-шкарпеткової продукції для чоловіків, жінок та дітей.

Особливістю підприємства є релокація, як наслідок бойових дій та відновлення бізнесу на безпечних територіях.

Відповідно, підприємство зіткнулось з наступним спектром проблем:

- Падіння показників рентабельності;
- Зниження обсягів продажів;
- плинність серед лінійного персоналу, зниження лояльності співробітників компанії;
- участь менеджменту компанії виключно у процесах операційного управління.

Для вирішення кризової ситуації вжито заходів, які впливають на різні процеси:

- збільшення обсягів реклами послуг компанії з метою досягнення збільшення обсягів продажу;
- Підвищення рівня заробітної плати з метою утримання персоналу.

Проте всі вживані заходи призвели до збільшення вартості всіх бізнес-процесів організації і, як результат, знизили показники рентабельності, не принісши комплексного ефекту. Наступним етапом антикрзисного управління потрібно стати застосування в компанії методики реінжинірингу бізнес процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів є важливим етапом антикризового управління, особливо для панчішних фабрик, оскільки може сприяти оптимізації та підвищенню ефективності виробничих процесів. Нижче подано кілька методик реінжинірингу бізнес-процесів, які можуть бути застосовані у контексті цього підприємства:

1. BPR (Business Process Reengineering):
    - Методика BPR дозволяє переглядати та перетворювати основні бізнес-процеси з метою досягнення кращої продуктивності та зниження витрат. Для панчішної фабрики це може включати вдосконалення виробничих ліній, скорочення часу циклу

виробництва та оптимізацію управління запасами.

2. LEAN-підход:
    - Методика LEAN спрямована на усунення зайвих операцій, витрат та запасів. У виробничому середовищі панчішної фабрики це може означати виявлення та усунення зайвих кроків у виробничих процесах, оптимізацію використання ресурсів та впровадження систем "точно за потребою".
3. Технологічна інтеграція:
    - Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація виробництва, системи Інтернету речей (IoT) та аналітика даних, може покращити моніторинг та управління процесами на панчішній фабриці. Це може допомогти збільшити продуктивність та відстежувати якість продукції.
4. Синергетичний підхід:
    - Використання синергетичного підходу передбачає взаємодію різних бізнес-процесів для досягнення більшої сумарної ефективності. Для панчішної фабрики це може включати вдосконалення співпраці між відділами, щоб прискорити виробничі потоки та реагувати на зміни на ринку.
5. Процес-орієнтована система управління (BPMS):
    - Використання BPMS дозволяє автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси. Для панчішної фабрики це може включати в себе автоматизацію замовлення сировини, відстеження виробництва та автоматичне оновлення запасів.

Основні результати проведених заходів з реінжинірингу бізнес-процесів на панчішній фабриці можуть включати:

1. Підвищення продуктивності:

Зменшення зайвих операцій та оптимізація робочих процесів можуть призвести до збільшення продуктивності виробничих ліній.

2. Зменшення витрат:

Впровадження ефективних бізнес-процесів може призвести до зменшення витрат на виробництво, оптимізацію витрат на ресурси та зниження витрат на управління.

3. Покращення якості продукції:

Оптимізація виробничих процесів дозволяє покращити контроль якості та відстеження виробництва, що може призвести до покращення якості продукції.

4. Швидша реакція на зміни на ринку:

Запровадження гнучких та адаптивних бізнес-процесів дозволяє фабриці швидше реагувати на зміни попиту, нові технології та інші ринкові фактори.

5. Ефективне використання технологій:

Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація та аналітика даних, може поліпшити моніторинг та управління процесами.

Покращення комунікації та співпраці:

Оптимізація бізнес-процесів може включати в себе покращення комунікації між відділами та сприяти кращій співпраці всіх рівнів управління.

6. Скорочення часу циклу виробництва:

Виявлення та усунення зайвих етапів виробничого процесу може призвести до скорочення часу циклу виробництва та швидшого введення нових продуктів на ринок.

7. Збільшення задоволеності клієнтів:

Завдяки покращенню якості, швидкості та надійності виробничих процесів може збільшитися задоволеність клієнтів та підтримка їхнього лояльного відношення до бренду.

Перераховані результати можуть бути досягнуто в ході побудови стратегічної карти підприємства та зміну функціональних обов’язків:

- офіс-менеджера, у функції якого потрібно ввести роботу з виявлення думки обслужених компанією клієнтів з метою підвищення якості наданих сервісів та послуг;

- відділ з реклами, до функцій якого ввести формування звітів щодо ефективності рекламних компаній, що проводяться, та управління рекламним бюджетом підприємства.

Найбільш швидким для підприємства в рамках реінжинірингу може стати впровадження LEAN-підходу , а саме впровадження систем "5S": Впорядкування робочих місць, стандартизація робочих процесів, чистота, стандартизоване визначення та систематизація. Система "5S" допомагає створити організоване та ефективне виробниче середовище, що сприяє зменшенню витрат часу та зайвих рухів.

Система "5S" - це методологія, яка виникла в Японії і включає в себе п'ять основних етапів, кожен з яких починається на літеру "S". Ці етапи визначаються як:

1. Сортування (Seiri):
    - Заходи: Вибір та утримання лише необхідних предметів та інструментів на робочому місці, видалення зайвих або неактуальних речей.
    - Обґрунтування: Сортування дозволяє позбутися зайвих об'єктів, створюючи більше простору та полегшуючи доступ до необхідних матеріалів та інструментів.
2. Систематизація (Seiton):
    - Заходи: Структурування робочого простору та організація інструментів та матеріалів, щоб легко знаходити та використовувати їх.
    - Обґрунтування: Систематизація сприяє покращенню продуктивності, оскільки робочий простір стає більш організованим та легким у використанні.
3. Сяючість (Seiso):
    - Заходи: Підтримка чистоти та порядку на робочому місці, регулярне прибирання та утримання обладнання в належному стані.

- Обґрунтування: Сяючість не лише підвищує безпеку на робочому місці, але і поліпшує ефективність, зменшуючи можливість пошкодження обладнання та сприяючи загальній гігієні.

4. Стандартизація (Seiketsu):
    - Заходи: Визначення та впровадження стандартів щодо проведення "5S" на всьому підприємстві, створення документів та правил для забезпечення стабільності процесів.
    - Обґрунтування: Стандартизація допомагає забезпечити постійність та однаковість використання "5S" на різних відділах фабрики.
5. Самодисципліна (Shitsuke):
    - Заходи: Забезпечення самоконтролю та дотримання стандартів "5S" всіма співробітниками, навчання персоналу усвідомленому використанню системи.
    - Обґрунтування: Самодисципліна сприяє забезпеченню сталого застосування "5S" в довгостроковій перспективі та формує культуру ефективності на підприємстві.

Обґрунтування використання системи "5S" полягає в тому, що цей підхід допомагає створити організоване, чисте та продуктивне робоче середовище. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню ефективності виробничих процесів, зменшенню витрат часу та зайвих рухів, а також покращує безпеку та якість виробництва.

3.2. Обґрунтування заходів антикризового управління ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура»

Впровадження запропонованих заходів – побудова стратегічної карти підприємства, зміну функціональних обов’язків та запровадження система "5S", згідно експертної оцінки потребує 30 тис грн. Результатом буде зменшення кількості браку на 5%. Відповідно збільшення обсягів реалізації

продукції на 5% без збільшення її собівартості.

Розрахуємо зміну основних показників діяльності за рахунок цього комплексу:

- Додатковий чистий дохід від реалізації продукції

$$16235{,}13 \cdot 0{,}05 = 81{,}26 \text{ тис. грн.}$$

- Додаткові витрати – 30 тис. грн.

Співпраця з USAID триває й сьогодні. Пропонується для подальшого розвитку діяльності на новій території підготувати та подати грантову заявку на отримання коштів для закупівлі додаткового обладнання до того, яке вже було отримано у вересні 2022 р. Розширення технічної бази дозволить наростити виробничу потужність та продовжити задовольняти потреби клієнтів, які повернулись до підприємства, в тому числі закордонних.

Пропонується в грантовій заявці прописати придбання 5 панчішно-шкарпеткових автоматів SOOSAN виробництва WELFULL (рис. 3.1).

Вартість одного верстату становить 123 206,14 грн. Сумарна вартість 5 апаратів дорівнює 616030,7 грн., що фактично становитиме приріст вартості основних засобів підприємства.

Представлений панчішно-шкарпетковий автомат виготовлений на базі найсучаснішої технологій в'язання. Машина оснащена великим кольоровим екраном, а її операційна система підтримує можливість вибору одного з декількох доступних мов, включаючи англійську, російську, французьку, іспанську, португальську, італійську, арабську, турецьку та китайську. Володіючи одним гігабайтом вбудованої пам'яті, панчішно-шкарпеткові верстат здатний запам'ятовувати величезну кількість різних візерунків і малюнків, які використовуються у виробництві шкарпеток. При цьому система складання візерунків машини сумісна з різними операційними системами для ПК, забезпечуючи максимальну зручність в роботі. Автоматична система мастила, багатоточкова система контролю стану голок і

Рис. 3.1 Панчішно-шкарпеткових автоматів SOOSAN виробництва WELFULL

функція автоматичної зупинки при обриві нитки сприяють поліпшенню загальної продуктивності панчішно-шкарпеткового автомата і стабільності його роботи, гарантуючи безперервність виробничого процесу. Швидкість обертання робочого циліндра становить 360 об / хв, означаючи, що на виготовлення однієї пари шкарпеток потрібно лише близько 5 хвилин. Машина дозволяє регулювати розмір шкарпеток відповідно до потреб виробництва.

Характеристики.

1. Один основний нітевод і 5 узорообразующіх пристроїв.

2. Кожен петельний ряд може бути складений з ниток 6 різних кольорів.

Таким чином, автомат дозволяє виробляти шкарпетки з використанням 15 кольорів одночасно.

3. Весь процес виробництва контролюється комп'ютером.

4. Панчішно-шкарпеткові автомат здатний підтримувати стабільно високу швидкість виробництва, зберігаючи високу якість плетіння.

5. Регулювання сили натягу пряжі і щільності в'язання здійснюється за допомогою крокового двигуна.

6. В'язальний машина оснащена електропневматичними нітеводамі і системою контролю клинів.

7. В'язаний візерунок може містити до 1500 петельних рядів.

8. Безпека обладнання та виробничого процесу в цілому забезпечується системою високочутливих датчиків.

9. Два сбавочніка і прібавочніка дозволяють в'язати п'яту швидше і акуратніше.

10. Автоматична система мастила, система підрахунку виробленої продукції і інші корисні функції.

11. Програма для складання візерунків і малюнків сумісна з різними операційними системами для ПК.

12. Харчування: 220В / 380В / 415В, 3 фази, 50/60 Гц.

13. Основні комплектуючі верстата взаємозамінні з комплектуючими інших насичених в'язальних автоматів, доступних на ринку.

14. Панчішно-шкарпеткові в'язальний автомат обладнаний автоматичною системою позиціонування і джерелом безперебійного живлення, який дозволяє машині продовжувати виробництво в нормальному режимі після порушень роботи електромережі.

15. ДБЖ також дозволяє машині вчасно запам'ятовувати програму малюнка і статус виготовлення носка при перебоях в подачі електроенергії.

16. На кольоровому дисплеї відображається дизайн і візерунок носка.

17. Машина обладнана двома петлеобразующих системами з можливістю установки від 84 до 200 голок. Діаметр циліндра може становити

від 3,5 "до 4" ".

Для обслуговування нових апаратів необхідно буде найняти одного робітника, тож будуть мати місце додаткові витрат на оплату праці.

Приріст виробничої потужності, а отже й обсягу виробництва, становитиме 25 %, витрати виробництва збільшаться на 22,2%.

Також для стимулювання роботи працівників підприємства пропонується 10%-кове рівня середньої заробітної плати.

В табл. 3.1 представлені результати розрахунків основних техніко-економічних показників на проектований період.

Таблиця 3.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» на проектований період

Показник	2022	Проектований період	Приріст	
			абс.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16235,13	21105,67	4870,54	30,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14143,2	17312,99	3169,79	22,41
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,87	0,82	-0,05	-5,71
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2091,93	3792,68	1700,75	81,30
Рентабельність витрат, %	14,79	21,91	7,12	48,12
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7728,7	8344,73	616,03	7,97
Фондовіддача, грн./грн.	2,1	2,53	0,43	20,44
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	5436,7	5436,7	0,00	0,00
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	2,99	3,88	0,89	29,84
Рентабельність виробничих фондів, %	15,89	27,52	11,63	73,19
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	44	45	1,00	2,27
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	368,98	469,01	100,03	27,11
Фонд оплати праці, тис. гр	4043,1	4548,50	505,40	12,50
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	7657,4	8423,14	765,74	10,00

Проведені розрахунки свідчать про те, що запровадження запропонованого комплексу заходів позитивно вплине на результати діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» й дозволить поступово повернутись до довоєнного рівня розглянутих показників.

Нарощування чистого доходу завдяки грамотному антикризовому

управлінню, яке в себе включає як організаційні, так і технічні, заходи супроводжуватиметься приростом витрат, однак позитивний ефект наочно видно у скороченні рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції, зростанні прибутку від реалізації та підвищенні рентабельності витрат до 21,91%, тобто на кожну гривню, що буде витрачена на виробництво та реалізацію продукції очікується отримання 21,91 коп. валового прибутку. Отримання нового устаткування сприятиме підвищенню продуктивності праці на 27,11%, що на фоні приросту середньомісячної заробітної плати на 10% свідчитиме про ефективне використання коштів на оплату праці в проектованому періоді.

Таким чином, зроблено висновок про доцільність прийняття до розгляду ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Успішна позиція на ринку та постійне вдосконалення функціонування малих підприємств в багатому розумінні залежать від їх здатності подолати негативні наслідки кризових ситуацій. Кризова ситуація включає в себе внутрішні та зовнішні чинники, що виникають в умовах кризи та становлять загрозу нормальному функціонуванню підприємства.

Сучасне антикризове управління визнано ефективним інструментом забезпечення економічної стійкості малих підприємств на етапі формування інноваційної економіки. Його ключовим завданням є не лише збереження стабільності та цілісності підприємства, а й підвищення його конкурентоспроможності та якості наданих послуг.

Стратегічна карта – це важливий інструмент для постановки завдань та орієнтації всієї компанії. Вона дозволяє конкретизувати цілі, які подальше перетворюються на мірники успішності, такі як обсяг продажів, кількість клієнтів, припустимий відсоток скарг чи відмов. Головним пріоритетом для всіх співробітників компанії стає досягнення цих ключових показників. В результаті цього процесу виникає свідоме, оптимальне, максимально

автоматизоване та регламентоване управління компанією.

Впровадження запропонованих заходів – побудова стратегічної карти підприємства, зміну функціональних обов’язків та запровадження система "5S", згідно експертної оцінки потребує 30 тис грн. Результатом буде зменшення кількості браку на 5%. Відповідно збільшення обсягів реалізації продукції на 5% без збільшення її собівартості.

Пропонується для подальшого розвитку діяльності на новій території підготувати та подати грантову заявку на отримання коштів для закупівлі додаткового обладнання до того, яке вже було отримано у вересні 2022 р. Розширення технічної бази дозволить наростити виробничу потужність та продовжити задовольняти потреби клієнтів, які повернулись до підприємства, в тому числі закордонних. Пропонується в грантовій заявці прописати придбання 5 панчішно-шкарпеткових автоматів SOOSAN виробництва WELFULL.

Проведені розрахунки свідчать про те, що запровадження запропонованого комплексу заходів позитивно вплине на результати діяльності ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» й дозволить поступово повернутись до довоєнного рівня розглянутих показників.

Нарощування чистого доходу завдяки грамотному антикризовому управлінню, яке в себе включає як організаційні, так і технічні, заходи супроводжуватиметься приростом витрат, однак позитивний ефект наочно видно у скороченні рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції, зростанні прибутку від реалізації та підвищенні рентабельності витрат до 21,91%, тобто на кожну гривню, що буде витрачена на виробництво та реалізацію продукції очікується отримання 21,91 коп. валового прибутку.

ВИСНОВКИ

Здатність малих і середніх підприємств вміло орієнтуватися в кризових ситуаціях залишається надзвичайно важливою в умовах сучасної економічної нестабільності. Збереження зайнятості, реагування на зміни споживчого попиту та забезпечення фінансової стійкості є лише кількома аспектами ефективного управління кризою.

По суті, успіх малих і середніх підприємств у часи нестабільності визначається кризовим управлінням, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність і ефективно адаптуватися до динаміки розвитку бізнес-середовища.

Під терміном "антикризове управління" зараз розуміють такий вид управління, при якому в економічних системах різного рівня відбуваються керовані процеси підготовки до кризи, її прогнозування, попередження криз, забезпечення функціонування систем у періоди криз, пом'якшення негативних наслідків криз та використання факторів криз для розвитку

Об'єктом дослідження даної роботи є господарська діяльність ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» - це відомий виробник високоякісної білизни з довгою історією, відомий своєю неперевершеною якістю та інноваційним підходом до виробництва. Компанія може похвалитися багатолітньою традицією в галузі, стабільно постачаючи переважні продукти, які поєднують в собі елементи традиції та передового інноваційного підходу.

Перед початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України Рубіжанська панчішна мануфактура закупила нове італійське обладнання і лише одержала його. З новим обладнанням планувалося входити до більш складного сегменту спортивної технологічної шкарпетки.

З 24 лютого 2022 р. виробництво було зупинено. Жодного обладнання з Рубіжного не вивезли. До Львова приїхало 17 працівників із Рубіжного. У

Львові фабрика розпочала з нуля.

Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою та рентабельною. Погіршення результатів в 2022 має єдину причину – втрата власних виробничих площ, обсягів виробництва через початок воєнних дій. Фактично в 2022 р. виробництво продукції було відсутнє з лютого до вересня.

Зростання середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних коштів в 2021 р. пов'язане із закупкою нового устаткування, яке було призначене для налагодження виробництва нових видів продукції. З цією ж метою було створено додаткові виробничі запаси. Однак цим намірам не сталося збутися. ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» довелося відновлювати свою роботу на новому місці практично з нуля. Вона фактично наново створює свої виробничі фонди – закуповує обладнання та створює запаси.

Продовж 2020-2021 рр. підприємство активно розширювало свій виробничо-комерційний потенціал – вартість необоротних активів зросла в 3,17 рази, а поточних активів - в 1,17 рази. Однак, втрата власних виробничих потужностей й вимушена релокація виробництва призвели до стрімкого скорочення зазначених показників.

У фінансовій звітності підприємства в 2021 р була є дуже добра динаміка – тенденцію до збільшення нерозподіленого прибутку, але значно став меншим в 2022 р. При цьому фінансовий рік (2022 р.) підприємство все ж таки спроміглося завершити з чистим прибутком у розмірі 978,2 тис. грн.

В 2021 р., коли досліджуване підприємство запланувало програму з оновлення та розширення виробництва, було закуплене нове обладнання, частина якого надійшла та була поставлена на баланс в цьому ж році, а друга частина – на початку лютого 2022 р. Таким чином, втрачені були не тільки вже введені в експлуатацію об'єкти основних засобів, а ще й нове устаткування, яке на момент початку війни було ще навіть запаковане. Проведений аналіз засвідчив ефективне використання основних засобів підприємства.

Найбільш суттєвою складовою в структурі оборотних активів ТОВ

«Рубіжанська панчішна мануфактура» у 2020-2021 роках виробничі запаси, які представляють собою запаси необхідних сировини та матеріалів. У 2022 році ситуація суттєво змінилася - на перше місце потрапили гроші та їх еквіваленти. Також в 2022 р. спостерігалося уповільнення оборотності оборотних коштів.

На підприємстві склалася досить складна ситуація з кадрами. У 2022 році стрімко зросли всі відносні показники руху трудових ресурсів. Через значний відтік персоналу у 2022 році компанія найняла втричі більше працівників, ніж минулого року.

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів показує падіння продуктивності праці майже вдвічі. Поясненням цього є, по-перше, значний простій в роботі (лютий-вересень 2022 р.), а, по-друге, вимушене відключення електроенергії по всій країні наприкінці 2022 р.

Таким чином, розробка комплексу антикризових заходів має надвелике значення для подальшого існування та розвитку ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура».

Успішна позиція на ринку та постійне вдосконалення функціонування малих підприємств в багатому розумінні залежать від їх здатності подолати негативні наслідки кризових ситуацій. Кризова ситуація включає в себе внутрішні та зовнішні чинники, що виникають в умовах кризи та становлять загрозу нормальному функціонуванню підприємства.

Сучасне антикризове управління визнано ефективним інструментом забезпечення економічної стійкості малих підприємств на етапі формування інноваційної економіки. Його ключовим завданням є не лише збереження стабільності та цілісності підприємства, а й підвищення його конкурентоспроможності та якості наданих послуг.

Система антрикризового управління ТОВ «Рубіжанська панчішна мануфактура» включає як організаційні заходи - побудова стратегічної карти підприємства, зміну функціональних обов’язків та запровадження система "5S", так й технічні - Пропонується для подальшого розвитку діяльності на

новій території підготувати та подати грантову заявку на отримання коштів для закупівлі додаткового обладнання до того, яке вже було отримано у вересні 2022 р. Розширення технічної бази дозволить наростити виробничу потужність та продовжити задовольняти потреби клієнтів, які повернулись до підприємства, в тому числі закордонних. Пропонується в грантовій заявці прописати придбання 5 панчішно-шкарпеткових автоматів SOOSAN виробництва WELFULL.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованого комплексу заходів позитивно позначиться на результативності ТОВ "Рубіжанська панчішна мануфактура" і поступово дозволить повернутися до рівня аналізованих показників перед війною.

Збільшення чистого доходу, сприятиме ефективному антикризовому управлінню, яке включає організаційні та технічні заходи, буде супроводжуватися зростанням витрат. Проте позитивний ефект виявляється у зменшенні рівня витрат на 1 гривню реалізованої продукції, зростанні доходів від реалізації та покращенні рентабельності витрат до 21,91%. Іншими словами, за кожну гривню, витрачену на виробництво та реалізацію продукції, передбачається отримання 21,91 копійок валового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. H. Strategic Management. New York, Macmillan, 2007, 233p.
2. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
3. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
4. Fisher I. The Debt-Deflation Theory of Great Depression. Econometrica. 1933. Vol. 1(October). P. 337-357.
5. Heinrich M. Kritik der politischen Ökonomie: Eine Einführung. Stuttgart: Schmetterling, 2005. S. 169-175.
6. Porter, M. E. On Competition. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008, 576 p.
7. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996, 336 p.
8. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
9. Ареф’єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф’євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14- 21.
10. Ареф’єва О. В., Ареф’єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6)
11. Ареф’єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404.

12. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.
13. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : http://molodyvcheny.in.ua/files/ journal/2015/2/514.pdf.
14. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : http://molodyvcheny.in.ua/files/ journal/2015/2/514.pdf
15. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. 147 с.
16. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
17. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
18. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2009. № 5. С. 3-20.
19. Батракова Т., Бондаренко А., Міхайлуца М. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 335-340. 19. Кодекс України з питань банкрутства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2597-19#Text (дата звернення: 21.12.2021)
20. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127- 130. 61
21. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021.

№10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf.

22. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. No8. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
23. Губені Ю. Е., Андріїв В. І., Лавренюк Н. М. Підприємництво та агробізнес: навч. посіб. / за ред. Ю. Губені. Львів: НВФ «Українські технології», 2012. 388 с.
24. Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 80-88.
25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
26. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практикатадосвід. 2017. No11. С. 10-14.
27. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. No 11. С. 90-96.
28. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40-45.
29. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л.. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.
30. Докуніна К.І.Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
31. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. No 4.

Т. 2. С. 70–78.

32. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретикометодологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
33. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
34. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 26-31.
35. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
36. Кернасюк Ю. В. Як забезпечити прибутковість скотарства? URL: http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/19347-yak-zabezpechiti-pributkovistskotarstva.html
37. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.
38. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. No 8. С. 107-114.
39. Колодій А. В., Колодій І. В. Необхідність запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн. Вчені Львівського національного аграрного університету виробництву: каталог інноваційних розробок. Львів, 2021. Вип. 21. С. 70.
40. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». 2016. № 4. С. 87-92. 63
41. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.

42. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс]. /Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954
43. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. No8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.
44. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
45. Міністерсво фінансів України [Електронний ресурс] URL: https://www.mof.gov.ua/uk
46. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.
47. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. No 2(14). С. 117–120.
48. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. No 2 (25). С. 137-145.
49. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
50. Повстенюк Н. Г. Передумови та особливості виникнення економічних криз на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Вісник соціальноекономічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 123-130.
51. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 79-83.

52. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
53. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19
54. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.13.
55. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: https://opendatabot.ua/c/40489055
56. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах Naukaistudia. 2019. No6(195). С. 47-51. 1
57. Слобода Л. Я., Банах Ю. В. Класифікація ризиків поглиблення фінансової кризи та характеристика їхнього прояву в Україні. Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 156-164.
58. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ . 2022. No 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.
59. Соколов А. Антикризове управління - це особливий комплекс заходів та принципів керування підприємством [Електронний ресурс]. URL:https://fb.ru/article/107326/antikrizisnoe-upravlenie---eto-osobyiy-kompleks-meri-printsipov-upravleniya-predpriyatiem
60. Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2011. № 698. С. 112-118
61. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та

розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. № 4: С. 13- 23.

62. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного 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), С. 134–144. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681.
63. ЧерепА. В., ПавленкоА. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. 2018. No 1 (65).С. 161-173.
64. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : МАУП, 2010. 256 с.
65. Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021
66. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління.Бізнес Інформ. 2019. No5. С. 217–226. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226
67. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.39