

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Управління підприємством в умовах кризових ситуацій (на прикладі ПрАТ «Оболонь» )»**

Виконала: здобувач вищої освіти 4-го року навчання, Спеціальності 073 Менеджмент Чемко Юлія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Сербенівська А.Ю.,

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 .

Київ - 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ****Освітній ступінь «Бакалавр»****Спеціальність 073 «Менеджмент»****ОП «Менеджмент»****ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**ЗАВДАННЯ****ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**Чемко Юлії Олександрівни

1. Тема роботи : Управління підприємством в умовах кризових ситуацій (на прикладі ПрАТ «Оболонь»

керівник роботи: Сербенівська А.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом

затверджені наказом НаУКМА від « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р. No \_\_\_\_\_.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та нефінансова звітність підприємств.






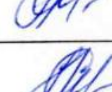
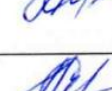


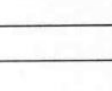
4. Зміст бакалаврської роботи:

Розділ 1. Теоретичні засади управління підприємством в умовах кризових ситуацій

Розділ 2. Аналіз процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій в ПрАТ «Оболонь»


Розділ 3. Удосконалення процесу антикризового управління на ПрАТ «Оболонь»

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

No п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	29.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	11.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	8.12.23		
4.	Написання розділів роботи	грудень березень	8.12.23- 20.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	29.03.24		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	21.01.24		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)	лютий	24.02.24		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)	березень	20.03.24		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.24		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи передекзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 20 » жовтня 2023 р.

Науковий керівник  Сербенівська А.Ю. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Чемко Ю.О. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ .....	8
1.1 Економічна сутність поняття антикризового управління підприємством...	8
1.2 Процес, види та інструменти антикризового управління на підприємстві	13
1.3 Методологічні засади оцінки ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій .....	17
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	28
2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	28
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь» .....	34
2.3 Оцінка ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь» .....	40
Висновки до розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	47
3.1 Розробка заходів вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь» .....	47
3.2 Визначення ефективності реалізації запропонованих заходів .....	53
3.3 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів на фінансові результати підприємства .....	57
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Управління підприємством в умовах кризових ситуацій є актуальною темою, особливо в контексті сучасних економічних викликів і нестабільної політичної ситуації. Однією з основних причин, що робить цю тему важливою, є постійна зміна обставин, з якими стикаються підприємства. Сюди входять економічні кризи, політичні турбулентності, зміни в законодавстві та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. У таких умовах ефективне управління стає критично важливим для забезпечення виживання та подальшого розвитку. Крім того, управління підприємством в умовах кризових ситуацій вимагає від менеджерів вміння ефективно прогнозувати та адаптуватися до змін, швидко реагувати на негативні тенденції та розробляти стратегії виходу з кризових ситуацій. Це стосується як стратегічного, так і оперативного управління, включаючи фінансове планування, ресурсне забезпечення, маркетингові дії та управління ризиками. Додатково, у контексті сучасного світу, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, управління підприємством в умовах кризових ситуацій стає ще більш важливим. Здатність адаптуватися до негативних змін та швидко реагувати на них може визначати межу між успіхом і невдачею для бізнесу.

Велика кількість науковців досліджували питання пов'язані з управлінням підприємством в умовах кризових ситуацій, зокрема Стеценко О. Д., Василенко В. О., Лігоненко Л. О., Бровко Л. І., Скопенко Н. С., Дурман М. О., Масловська Л. Ц., Прокопишин О. С. та інші.

**Мета дослідження** полягає у визначенні теоретичних засад управління підприємством в умовах кризових ситуацій, аналізі процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій в ПрАТ «Оболонь» та розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу антикризового управління на прикладі ПрАТ «Оболонь». Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні **завдання**:

- описати економічну сутність поняття антикризового управління підприємством;
- визначити процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві;
- описати методологічні засади оцінки ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій;
- здійснити характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати внутрішнє середовище ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити ефективність управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь»;
- розробити заходи для вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь»;
- визначити ефективність реалізації запропонованих заходів на прикладі вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь».

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління підприємством в умовах кризових ситуацій.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та прикладні аспекти удосконалення процесу антикризового управління на прикладі ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження.** З метою вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі використовувались такі методи: історичний метод (для визначення сутності поняття антикризового управління підприємством), метод аналізу (для характеристики діяльності ПрАТ «Оболонь»), системний метод (для розробки заходів вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь») та інші.

**Практична новизна** полягає в розробці системи заходів для вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь».

*Апробація результатів дослідження* - тези дослідження було опубліковано на II Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Робота *складається* з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг дипломної роботи складає 62 сторінки друкованого тексту, включає 22 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел складається з 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

### 1.1 Економічна сутність поняття антикризового управління підприємством

Сучасний економічний контекст у світі визначається двома ключовими термінами - "війна" та "економічна нестабільність". Багато підприємств в Україні змушені застосовувати стратегії антикризового управління, такі як оптимізація витрат, зменшення штату працівників, зміни у стратегії та тактиці діяльності та інші заходи [1].

Антикризове управління представляє собою складну економічну концепцію. Його складність визначається тим, що, хоча цей термін не є новим, він залишається предметом дискусій, що призводить до суперечностей та неузгодженостей у визначеннях вчених. Раніше, у зарубіжній літературі, антикризове управління розглядалося як зовнішнє управління, яке повинно здійснюватися спеціально підготовленими фахівцями, запрошеними на підприємство, і вважалося доцільним тільки для компаній, банкрутство яких може мати негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах впровадження такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це призведе до додаткових витрат для їх власників та продовжить неефективне використання ресурсів, що, в свою чергу, може призвести до «агонії» підприємства [2, с. 9]. Проте варто проаналізувати наукові підходи інших авторів до визначення поняття «антикризового управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення антикризового управління**

Автор	Визначення
В.О. Василенко	Це управління спрямоване на прогнозування можливості виникнення кризи, аналіз симптомів та усунення загроз кризових ситуацій. У випадку їх настання проводиться аналіз та вживаються швидкі заходи ліквідації з мінімальними втратами та негативними наслідками [3]
Ахановська І. О.	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану для запобігання поширенню кризових ситуацій і забезпечення сталого розвитку підприємства, який проводиться протягом усього періоду його функціонування [4]
Терещенко О. О.	Використання конкретних методів та стратегій управління фінансами, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства через управління як зовнішніми, так і внутрішніми фінансовими ризиками, з метою передбачення та подолання можливої фінансової кризи [5].
Невмержицька С. М.	Сукупність стратегічно спрямованих заходів, які сприяють вирішенню проблем, що виникають у ході його функціонування [6]
Погребняк А.	Організований процес, який відрізняється від традиційного підходу до управління за характером прийняття рішень, стилем, об'єктами, функціями та системою заохочень та спрямований на виявлення, запобігання та вирішення кризових ситуацій на стратегічному та тактичному рівнях, з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства [7]

*Джерело: узагальнено автором на підставі [3, 4, 5, 6, 7]*

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «антикризового управління» ми пропонуємо трактувати його наступним чином. Антикризове управління - це система стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на ефективну реакцію організації чи установи на кризові ситуації та подолання негативних явищ, що можуть загрожувати її стабільності та розвитку. Цей процес передбачає аналіз, планування та впровадження заходів для зменшення впливу кризових явищ, збереження ключових ресурсів,

відновлення нормального функціонування та підготовку до подібних ситуацій у майбутньому. Антикризове управління базується на координації ресурсів, швидкій реакції на зміни та прийнятті виважених рішень з метою збереження стійкості та репутації організації в умовах несприятливого середовища.

Основною метою антикризового управління є досягнення позитивних результатів, які можуть бути як запланованими, так і випадковими, шляхом ефективної організації. Це досягається завдяки використанню належного управління людськими ресурсами та комунікацій в основі оточення [8, с. 174]. Антикризове управління фокусується на вивченні передбачуваних та реальних причин кризи, факторів, які її спричиняють, а також симптомів та наслідків, що можуть виникнути. Іншими словами, воно враховує всі прояви порушення рівноваги, які становлять загрозу виникненню та розвитку кризи [9, с. 38]. Характеристики антикризового управління визначають його сутність таким чином [10]:

- кризи можна передбачити, очікувати і навіть викликати;
- готовність до криз можна і повинна бути передбаченою;
- управління в умовах кризи вимагає використання специфічних методів, досвіду і мистецтва, а також спеціальних знань;
- кризами можна керувати шляхом спеціальних дій, що дозволяють їх прискорювати, передбачати, відсувати в часі, пом'якшувати їх наслідки і так далі;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Антикризове управління включає в себе наступні напрями [11, с. 178]: визначення пріоритетних підходів в господарській діяльності, тобто ключових областей зростання, які сприяють розвитку бізнесу; обґрунтоване прогнозування забезпечення ресурсами; встановлення якісних і кількісних критеріїв оцінки виконаної роботи, а також можливості внесення коректив у вжиті заходи на підприємстві. Принципи антикризового управління визначають правила поведінки, які керують виконанням конкретних завдань

управління, підвищують ефективність управління та оптимізують взаємодію об'єкта управління з його функціонуючим середовищем [12, с. 17]. Важливо зазначити, що система антикризового управління базується на наступних принципах (рис. 1.1).

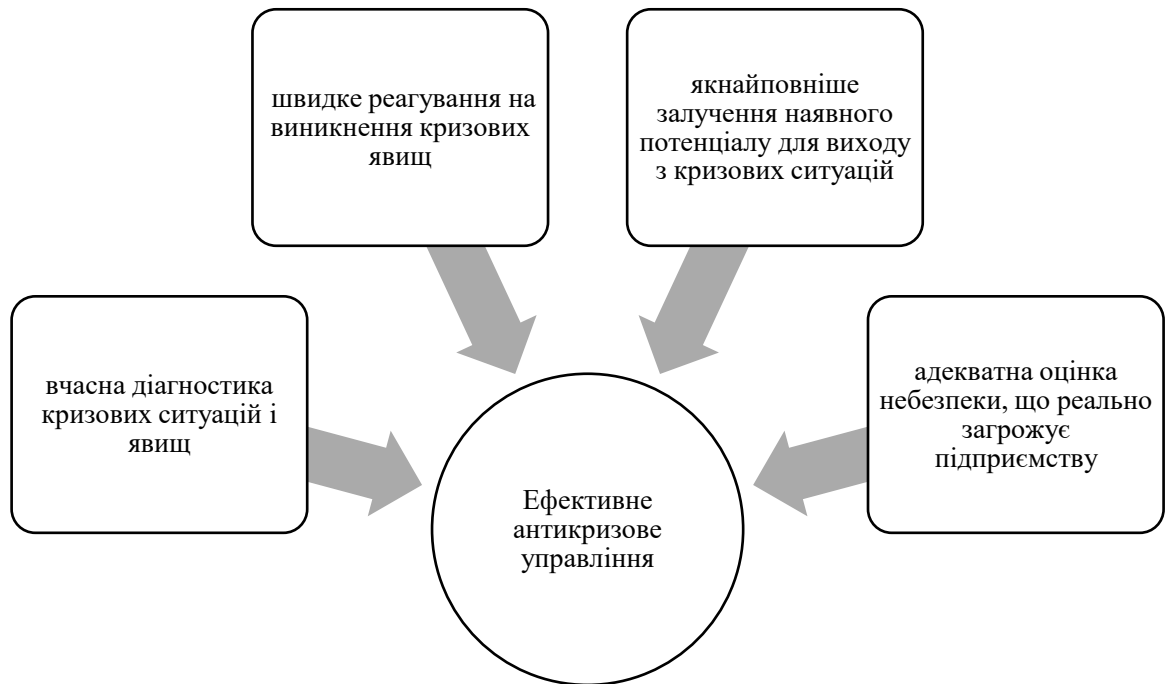


Рис. 1.1. Принципи на яких базується система антикризового управління

*Джерело: узагальнено автором на підставі [13]*

Система управління кризовою ситуацією в бізнес-структурах повинна створювати умови для оперативної реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це сприяє розширенню можливостей вибору варіантів дій під час кризи, забезпечує ефективне управління прийняттям рішень, формування стратегічних орієнтирів і цілей, а також розробку та впровадження інноваційних проєктів. Вчасне та коректне визначення характеру кризи дає можливість антикризовому управлінню підприємства обрати відповідний інструментарій для зменшення чи подолання негативних тенденцій і розробки ефективних антикризових заходів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Типологія криз підприємства

*Джерело: узагальнено автором на підставі [14]*

Отже, антикризове управління визнається не лише як ефективний інструмент подолання труднощів, але й розглядається як ключовий фактор, що забезпечує сталий розвиток підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. У сучасному бізнес-середовищі, де зміни на ринку можуть відбуватися раптово та непередбачувано, важливо мати системний і комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями. Використання антикризового управління дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи

довгостроковий успіх на ринку. Це стає можливим завдяки вчасному виявленню потенційних проблем, розробці стратегій протидії кризі та ефективному впровадженню необхідних заходів, тому необхідно детальніше розглянути процес, види та інструменти антикризового управління на підприємстві.

## **1.2 Процес, види та інструменти антикризового управління на підприємстві**

В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та змін, антикризове управління стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств. Забезпечення сталого функціонування та успішного подолання потенційних кризових ситуацій стає важливим завданням для бізнес-лідерів та менеджменту. Цей процес включає в себе ретельний аналіз, планування та впровадження стратегічних заходів, спрямованих на передбачення, уникнення та ефективного управління кризовими ситуаціями.

Процес антикризового управління свідомо конструюється відповідно до критеріїв раціональності, оптимального використання ресурсів, максимальної ефективності та економії часу. Ця концепція відома як технологія антикризового управління, що включає в себе вибір та впровадження певної послідовності, комбінації форм, методів, механізмів і інструментів для розробки управлінських рішень, включаючи державне управління [15]. Одним із ключових аспектів антикризового управління є визначення видів кризових ситуацій та вибір оптимальних інструментів їх подолання. Необхідно враховувати, що антикризове управління - це не лише реакція на виниклі проблеми, але й система проактивних заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій. Ретельний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз фінансового стану підприємства та оцінка ризиків дозволяють вчасно виявляти небезпеки та розробляти стратегії їх запобігання. Прозорість, гнучкість та швидкість реакції на зміни у навколишньому середовищі є ключовими

принципами, які дозволяють підприємствам не тільки виживати в умовах кризи, але і успішно розвиватися в невизначеному майбутньому. Технологічну схему антикризового управління можна представити у вигляді семи блоків (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема антикризового управління

*Джерело: узагальнено автором на підставі [15]*

Антикризове управління підприємства включає кілька основних етапів. По-перше, проводиться аналіз можливих кризових ситуацій, включаючи оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. На другому етапі розробляється стратегія антикризового управління, визначаються завдання та ресурси. Далі формується антикризовий комітет або команда, яка візьме на себе відповідальність за впровадження стратегії. На четвертому етапі реалізуються конкретні заходи, спрямовані на вирішення проблем та покращення ситуації, при цьому забезпечується постійний моніторинг та корекція. Ключовий аспект - ефективна комунікація із стейкхолдерами для

збереження довіри та репутації підприємства. Також важливо проводити навчання та тренінги для персоналу, а також впроваджувати систему регулярного тестування кризових ситуацій. На завершальному етапі проводиться аналіз результатів та ефективності вжитих заходів, визначаються вивчені уроки та вносяться корективи до стратегій антикризового управління на майбутнє. Такий циклічний підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, але й підготувати підприємство до майбутніх викликів.

На сьогоднішній день, механізм антикризового управління впроваджується шляхом використання ключових інструментів, які охоплюють всі аспекти управлінської діяльності підприємства:

- діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу підприємства;
- корекція системи управління підприємством;
- впровадження управлінського обліку та контролінгу на підприємстві;
- маркетингові антикризові заходи;
- антикризова інвестиційна політика;
- антикризове управління персоналом;
- стратегічне планування;
- антикризова інноваційна політика;
- антикризовий реінжиніринг бізнес-процесів;
- реструктуризація підприємства [16].

Варто проаналізувати основні види антикризового управління. Реактивне антикризове управління спрямоване на підтримку функціонування підприємства та покращення внутрішнього середовища за допомогою різних управлінських механізмів, що відновлюють операційну діяльність. Такий підхід також націлений на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та ресурсів виробництва для досягнення стратегічних цілей організації [17, с. 15]. У свою чергу, ситуаційне управління орієнтоване на оперативну реакцію на несподівані відхилення в бізнес-процесах та організаційних процесах в режимі реального часу використовуючи відповідну інформацію щодо стану окремих

процесів та системи в цілому. Важливими інструментами впливу на кризові ситуації є експрес-аналіз, самоконтроль, профілактика, розробка (коригування поточної стратегії), санація та реструктуризація. Психологічне управління включає в себе ефективну комунікацію та мотивацію персоналу, а також співпрацю зі стейкхолдерами. Інноваційне управління передбачає використання нових технологій та розробку нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності [18, с. 42].

Одним із засобів реалізації антикризового управління на підприємстві є впровадження антикризової стратегії. Ця стратегія сприяє виявленню та розвитку ринкових переваг, що визначають конкурентоспроможність та встановлення взаємовідносин із конкурентами [19]. Ще одним важливим інструментом є реструктуризація підприємств, застосовувана на ранніх етапах життєвого циклу або в період неминучої кризи. Реструктуризація спрямована на подолання стратегічних та фінансових криз, що можуть виникнути. Цей метод варто використовувати коли існуюча система управління неспроможна ефективно керувати розвитком всіх напрямків діяльності одночасно. Ключовим інструментом антикризового управління на промисловому підприємстві є організаційно-економічний механізм управління. Його розробка та впровадження спрямовані на стимулювання економічного розвитку через цілісне та ефективне використання потенціалу підприємства, забезпечення своєчасності та адекватності передбачень можливих відхилень від плану та цільових установок підприємства, розгляду його як мікроекономічної системи [20, с.100]. Ще одним ефективним інструментом антикризового управління є диверсифікація джерел фінансування. Цей метод дозволяє розширити різноманітність фінансових джерел, що має ряд переваг, таких як вихід з галузі, що знаходиться на спаді, орієнтація на прибуток, зменшення залежності від одного продукту чи ринку, а також можливість виникнення ефекту масштабу та синергії [21, с. 133].

Отже, антикризове управління стає стратегічним рушієм для підприємств у забезпеченні стійкості та адаптивності до змін, допомагає їм

ефективно функціонувати та розвиватися навіть у складних умовах ринкової нестабільності. Проте, для повноцінної реалізації його потенціалу, важливо акцентувати увагу на методологічних засадах оцінки ефективності управління підприємством в кризових ситуаціях, оскільки аналіз методологічних засад є важливою складовою у забезпеченні успішності антикризового управління.

### **1.3 Методологічні засади оцінки ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій**

В умовах кризових ситуацій, ефективне управління підприємством є ключовим аспектом його життєздатності та конкурентоспроможності. Методологічні засади оцінки такого управління визначаються комплексом стратегічних, фінансових та організаційних підходів. Аналіз інтегрованих критеріїв та показників дозволяє не лише виявляти потенційні ризики, але й визначати оптимальні шляхи реагування та вдосконалення управлінських стратегій для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах несприятливих економічних обставин. Для початку доцільно буде навести існуючі трактування поняття «Ефективності управління підприємством» (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

#### **Трактування поняття «Ефективності управління підприємством»**

Автор	Визначення
1	2
Рац О.М.	Комплексна характеристика, яка відображає ступінь ефективного використання ресурсних витрат, здатність до досягнення поставлених цілей та здатність підприємства до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі [22].

*Продовження таблиці 1.2.*

1	2
Щеглова О.Ю.	Здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками. Враховує результативність використання ресурсів, витрат на управління і ринкові характеристики бізнесу як оціночні критерії успішності і ділової активності [23].
Козаченко Г.В.	Комплексна характеристика управління, що відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства [24].

*Джерело: узагальнено автором на підставі [22, 23, 24]*

Оцінка ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій включає ряд особливостей, які обумовлені різноманітними факторами. Перш за все, нестабільність зовнішнього середовища, яка є типовою для кризових ситуацій, ускладнює прогнозування результатів діяльності підприємства та вимагає від управлінців прийняття більш гнучких та адаптивних рішень. Другим фактором є зниження фінансових можливостей підприємства, що є наслідком кризового становища та впливає на його фінансову стійкість. Це робить процес впровадження антикризових заходів більш складним, вимагає відбору найбільш ефективних засобів. Крім того, кризова ситуація потребує швидкого реагування, що вимагає від керівників швидкості в прийнятті рішень та їх успішну реалізацію для подолання труднощів у найкоротший час [25]. Варто проаналізувати методи оцінки ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Методи оцінки ефективності управління підприємством в умовах  
кризових ситуацій**

Метод	Використання
Порівняння	Для аналізу ефективності управлінських рішень підприємства в порівнянні з аналогічними організаціями або галузевими стандартами
Групування	Для класифікації внутрішніх процесів та ресурсів підприємства, що сприяє здійсненню більш диференційованого аналізу ситуації
Рейтинговий метод	Включає визначення пріоритетності стратегій або заходів для подолання кризової ситуації
Статистичний метод	Для аналізу та прогнозу фінансових показників підприємства, виявлення тенденцій та ідентифікації ключових аспектів, що потребують уваги
Метод експертних оцінок	Експерти можуть надати цінні вказівки для вибору стратегій та тактик, а також визначити потенційні ризики
Економіко-математичне моделювання	Використання для аналізу різних сценаріїв кризового розвитку подій та оцінки можливих варіантів стратегій управління для мінімізації втрат
SWOT-аналіз	Використовується щоб ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що є важливим для формулювання стратегій виходу з кризи.
VBM-менеджмент	Для максимізації створеної вартості та прийняття рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та витривалості підприємства в умовах невизначеності

*Джерело: узагальнено автором на підставі [26]*

Методи оцінки ефективності управління підприємством включають в себе як загальнонаукові, так і специфічні. До загальнонаукових належать групування, рейтинговий метод, статистичний метод і метод експертних оцінок, що використовуються для узагальнення та аналізу статистичних даних та збору експертних оцінок. Специфічні методи включають економіко-математичне моделювання для математичного опису економічних процесів, SWOT-аналіз для визначення внутрішніх та зовнішніх аспектів підприємства та VBM-менеджмент для орієнтації на створення вартості для акціонерів і

використання методів оцінки вартості підприємства у стратегічному управлінні.

Комплексна система оцінки ефективності є інтегрованим підходом до визначення ефективності підприємства в умовах кризових ситуацій. Дана система об'єднує фінансові та нефінансові показники, враховуючи різноманітні аспекти, такі як ліквідність, рентабельність, стратегічне управління, інновації та управління ризиками. Аналізуючи ці ключові аспекти, комплексна система дозволяє отримати повну картину ефективності та виявити стратегії для досягнення оптимальних результатів в умовах невизначеності та кризи (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система оцінки ефективності управління підприємства в умовах кризових ситуацій

*Джерело: узагальнено автором.*

Серед фінансових показників, таких як структура та динаміка активів, фінансові результати, ліквідність, показники ділової активності та фінансової стійкості, визначається ефективність використання ресурсів, фінансова стабільність та можливості здійснення операцій в умовах кризи. З нефінансових показників, таких як обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та порівняння з конкурентами, визначається здатність підприємства до інновацій, конкурентоспроможність та адаптивність до змін

на ринку. Такий комплексний підхід допомагає забезпечити об'єктивну оцінку різних аспектів діяльності підприємства в умовах викликів та нестабільності (рис 1.5).



Рис. 1.5. Фінансові і нефінансові показники оцінки ефективності управління підприємства в умовах кризових ситуацій

*Джерело: узагальнено автором.*

Структура та динаміка активів дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів та їхнє використання в умовах кризи. Висока динаміка та оптимальна структура активів свідчать про здатність підприємства ефективно реагувати на зміни у середовищі та реалізовувати стратегічні цілі. Фінансовий результат, на нашу думку є найважливішим показником та відображає загальний фінансовий стан підприємства. В умовах кризи ефективне управління повинно приводити до забезпечення прибутковості, адаптації до нових умов та мінімізації втрат. Ліквідність грає важливу роль в умовах кризи, де доступ до готівки може бути критичним. Висока ліквідність свідчить про здатність

підприємства вчасно виплачувати зобов'язання та ефективно управляти фінансами [27]. Показники ділової активності включають оборотність активів та інші аспекти ефективності використання ресурсів у процесі виробництва. У кризових умовах важливо максимізувати ділову активність для забезпечення оптимального використання ресурсів [28]. Показники фінансової стійкості визначають рівень стійкості підприємства до фінансових труднощів. Зменшення ризику та забезпечення стабільності фінансового стану є ключовими аспектами ефективного управління в умовах кризи [29].

Визначення обсягу виробництва допомагає підприємству адаптуватися до змін в попиті та забезпечує максимальну залученість виробничих потужностей в умовах кризи. Ефективне зниження собівартості продукції є стратегічним завданням у кризових умовах, де оптимізація витрат дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Вимірювання продуктивності праці показує ефективність використання робочої сили та дає змогу ідентифікувати можливості для оптимізації процесів в умовах обмежених ресурсів. Порівняння з конкурентами дозволяє визначити позицію підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. В умовах кризи ефективне позиціонування може бути вирішальним для виживання та розвитку підприємства. Запобігання банкрутству є важливою стратегією для підприємств та фінансових установ.

- |   |
|---|
| 1. Фінансове планування                 |
| 2. Ефективне управління ліквідністю     |
| 3. Диверсифікація портфеля              |
| 4. Використання фінансових інструментів |
| 5. Планування кризових ситуацій         |
| 6. Ефективне управління боргом          |
| 7. Підвищення ефективності управління   |

Рис. 1.6. Інструменти, які можуть бути використані для запобігання банкрутства

*Джерело: узагальнено автором*

Ретельне планування фінансових потоків і бюджетування допомагає уникнути негативних фінансових ситуацій. Забезпечення достатнього рівня ліквідності, щоб мати можливість погасити поточні зобов'язання, є ключовим для запобігання фінансових проблем. Диверсифікація інвестицій та ділових напрямків зменшує ризик фінансових втрат у випадку проблем з одним або декількома активами. Використання страхування, інших фінансових інструментів також може допомогти захистити підприємство від негативних змін на ринку. Розробка планів управління кризовими ситуаціями та швидка реакція на проблеми запобігають загрозі банкрутства. Ретельне вивчення та керування борговими зобов'язаннями, включаючи розрахунок відповідних строків погашення, також зменшує фінансовий тиск на підприємство. Оптимізація процесів управління, зниження витрат та підвищення ефективності є запорукою покращення фінансового становища підприємства та запобігання банкрутству. Всі ці інструменти можуть бути використані окремо або у поєднанні для максимізації ефективності в уникненні банкрутства.

Модель Альтмана - це статистичний метод, який використовується для прогнозування ймовірності банкрутства компанії. Вона була розроблена Едвардом Альтманом в 1968 році і ґрунтується на п'яти фінансових показниках [30]:

1. Оборотний капітал / активи;
2. Нерозподілений прибуток / активи;
3. ЕВІТ / активи;
4. Ринок. капітал / загальний борг;
5. Поточні активи / загальні активи/

Кожному з цих показників присвоюється вага, а потім вони підсумовуються для отримання Z-оцінки. Z-оцінка використовується для прогнозування ймовірності банкрутства компанії протягом двох років:

- Z-оцінка > 2.99: Компанія знаходиться в безпечному фінансовому стані;
- 1.81 < Z-оцінка < 2.99: Компанія знаходиться в "сірій зоні";

-Z-оцінка < 1.81: Компанія має високий ризик банкрутства.

Модель Альтмана є простим і ефективним інструментом для прогнозування банкрутства, але вона не є бездоганною. Її точність варіює залежно від галузі, розміру компанії та інших факторів [30].

Модель Терещенка - це дискримінантна модель, розроблена українським економістом О. А. Терещенком, для прогнозування ймовірності банкрутства українських підприємств. Модель ґрунтується на шести показниках:

1. Коефіцієнт покриття: Чисті оборотні активи / Поточні зобов'язання;
2. Коефіцієнт автономії: (Власний капітал / Загальний капітал) \* 100;
3. Рентабельність продажів: Чистий прибуток / Виручка від реалізації;
4. Рентабельність активів: Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів;
5. Оборотність оборотних коштів: Виручка від реалізації / Середньорічна вартість оборотних коштів;
6. Оборотність активів: Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів.

Кожен з цих показників оцінюється з певною вагою, і після цього їх сумують, щоб отримати Z-оцінку.

Модель Бівера - це однофакторна модель, розроблена американським економістом Вільямом Бівером в 1966 році, для прогнозування ймовірності банкрутства компаній. Модель ґрунтується на одному показнику:

Коефіцієнт Бівера: (Поточні активи - Поточні зобов'язання) / Загальні активи

Цей показник відображає платоспроможність компанії, тобто її здатність погашати свої поточні зобов'язання.

> 0,17: Компанія має високу платоспроможність і низький ризик банкрутства;

0,10 - 0,17: Компанія має середню платоспроможність і потребує моніторингу;

< 0,10: Компанія має низьку платоспроможність і високий ризик банкрутства.

Таблиця 1.4

### Порівняння моделей Бівера, Альтмана та Терещенка

Модель	Переваги	Недоліки
<b>Бівера</b>	-проста у використанні -доступність даних -досить висока точність	-враховує лише один фактор -може бути неточною для деяких компаній -застаріла (розроблена в 1966 році)
<b>Альтмана</b>	-враховує п'ять факторів -більш точна, ніж модель Бівера -досить проста у використанні	-точність залежить від галузі
<b>Терещенка</b>	-розроблена спеціально для українських підприємств -враховує специфіку української економіки -проста у використанні	-не може бути використана для зарубіжних підприємств

*Джерело: узагальнено автором*

Можна дійти висновку, що в умовах кризових ситуацій оцінка ефективності управління підприємством виявляється критичною для його виживання та успішного подолання труднощів. Методологічні засади цього процесу є комплексними, охоплюючи фінансові та нефінансові показники. Аналіз структури та динаміки активів, фінансових результатів, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та ступінь адаптивності до змін. Необхідно враховувати також обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та конкурентоспроможність для повноцінної оцінки стратегічного керівництва. Отже, важливо визначити не лише позитивні аспекти управління, але й можливі ризики та шляхи їх подолання, щоб забезпечити сталість та успішні перспективи підприємства в умовах невизначеності та економічних коливань.

## Висновки до розділу 1

Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання є не лише необхідністю, але й стратегічним завданням для забезпечення його стійкості та успішності в умовах економічної нестабільності. Економічна сутність цього поняття полягає в системному підході до управління ресурсами, фінансами, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства з метою попередження та подолання кризових явищ. Сутність антикризового управління полягає в тому, щоб підприємство могло адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно реагувати на кризові ситуації та виходити з них сильнішим і конкурентоспроможнішим. Це вимагає від керівництва гнучкості, інноваційності та високого рівня стратегічного мислення.

Процес антикризового управління є складним та багатограним, охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Важливим етапом антикризового управління є аналіз ситуації та ризиків, що може включати вивчення фінансового стану, оцінку конкурентоспроможності та аналіз внутрішніх процесів. Доповненням цього процесу є визначення стратегій та вибір оптимальних інструментів для подолання кризових ситуацій. Різновиди антикризового управління, такі як фінансове, операційне, стратегічне, психологічне та інноваційне, взаємодіють для досягнення гнучкості та адаптабельності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Інструменти антикризового управління, такі як фінансова реструктуризація, оптимізація виробничих процесів, стратегічне планування та інші, стають ключовими у забезпеченні успіху підприємства в умовах турбулентності.

Система комплексної оцінки ефективності антикризового управління представляє собою інтегрований метод визначення успішності підприємства в умовах кризових обставин. Цей підхід об'єднує як фінансові, так і нефінансові показники, враховуючи різноманітні аспекти, такі як ліквідність, рентабельність, стратегічне управління, інновації та управління ризиками. У

групі фінансових показників, таких як структура і динаміка активів, фінансові результати, ліквідність, показники ділової активності та фінансової стійкості, визначається ефективність використання ресурсів, фінансова стабільність та можливість здійснення операцій в умовах кризи. Щодо нефінансових показників, таких як обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та порівняння з конкурентами, визначається здатність підприємства до інновацій, конкурентоспроможність та адаптивність до змін на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ПРАТ «Оболонь»

#### 2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

«Оболонь» це найбільший виробник напоїв в Україні, є компанією з 100% українським капіталом. За понад чверть століття компанія очолює експорт пива з України, її продукція постачається до понад 70 країн світу. Крім того, «Оболонь» входить до першої п'ятірки платників податків у своїй галузі в Україні. Політика ПрАТ «Оболонь» орієнтована на задоволення потреб та очікувань клієнтів з метою утримання провідної позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, з урахуванням збереження навколишнього середовища та інтересів зацікавлених сторін. Дана стратегія передбачає постійне вдосконалення системи управління, що відповідає стандартам і прогнозує тенденції розвитку ринку.

Мета діяльності товариства полягає у забезпеченні прибуткової підприємницької діяльності на користь акціонерів, охоплюючи широкий спектр галузей, таких як виробництво пива, мінеральних вод, солоду, напоїв, будівельних матеріалів, товарів народного споживання та інші, а також експлуатацію родовищ мінеральних вод, вирощування, переробку та торгівлю продукцією сільського господарства та тваринництва, включаючи закупку від населення сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки [31].

Структура корпорації «Оболонь» була формована протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на власну сировину, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств на всій території України, з загальною чисельністю майже 4 тисяч працівників [32].

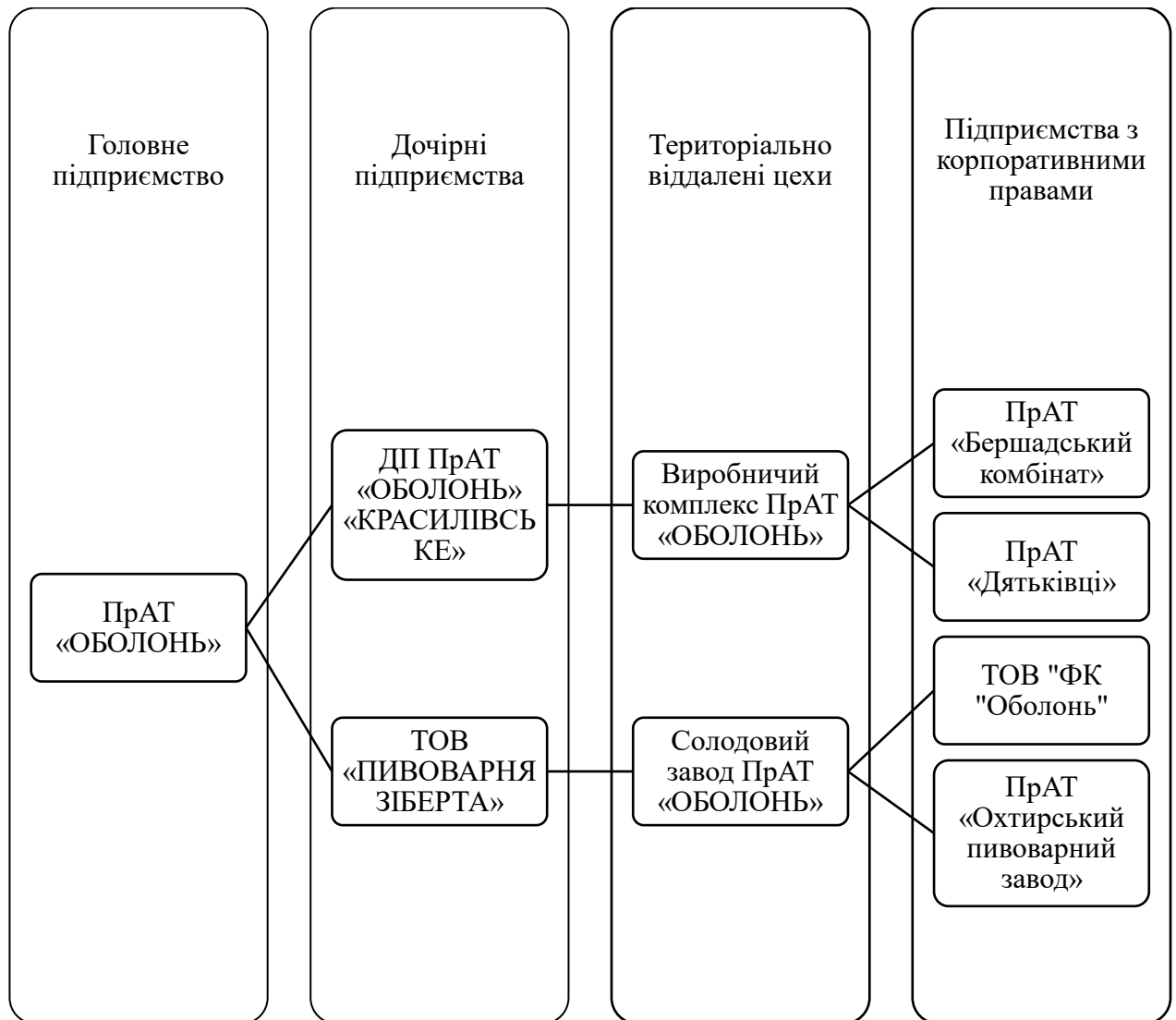


Рис. 2.1 Структура ПРАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором за даними [32].

Асортимент компанії (рис. 2.2) включають різноманітні бренди пива, такі як «Оболонь», "О", "Nike", "Жигулівське", "Zibert", "Охтирське", "BeerMix", "Hardmix", "Zlata Praha", "Keten Brug", "Pubster", "GOLDEN CASTLE", "Десант", "Carling", "Germanarich", "Рідний Шубін Світле", "Pivny kubek", "МАРОЧНЕ 1913", та "Южанка". Крім того, в асортименті представлені безалкогольні напої, такі як "Живчик", "Живчик Smart Cola", "Живчик Orange", "Lemonissimo Lemonata", "Живчик Leemon", квас "Старокиївський", енергетичні напої, та "Смачна класика". Також наявні сидри, такі як "Sidro Villa Bianca" та "Ciber", а також слабоалкогольні напої,

представлені класичною серією, енергетичними напоями та "Hard Seltzer". Також в асортименті наявна мінеральна та питна вода під брендами "Оболонська", "Прозора", "Збручанська 77", "Живчик", "Регіональна вода", та "Аквабаланс" [32].

У структурі реалізації продукції ПРАТ «Оболонь» за 2022 рік найбільший обсяг складає пиво, що становить 57,4% від загальної суми. На другому місці за обсягом реалізації - безалкогольні напої (11,8%) та слабоалкогольні напої (10,5%). Мінеральна вода має незначну частку (4,3%) від загальної суми, тоді як інші продукти та послуги з доставки відповідно складають 5,8% та 10,1% відповідно.

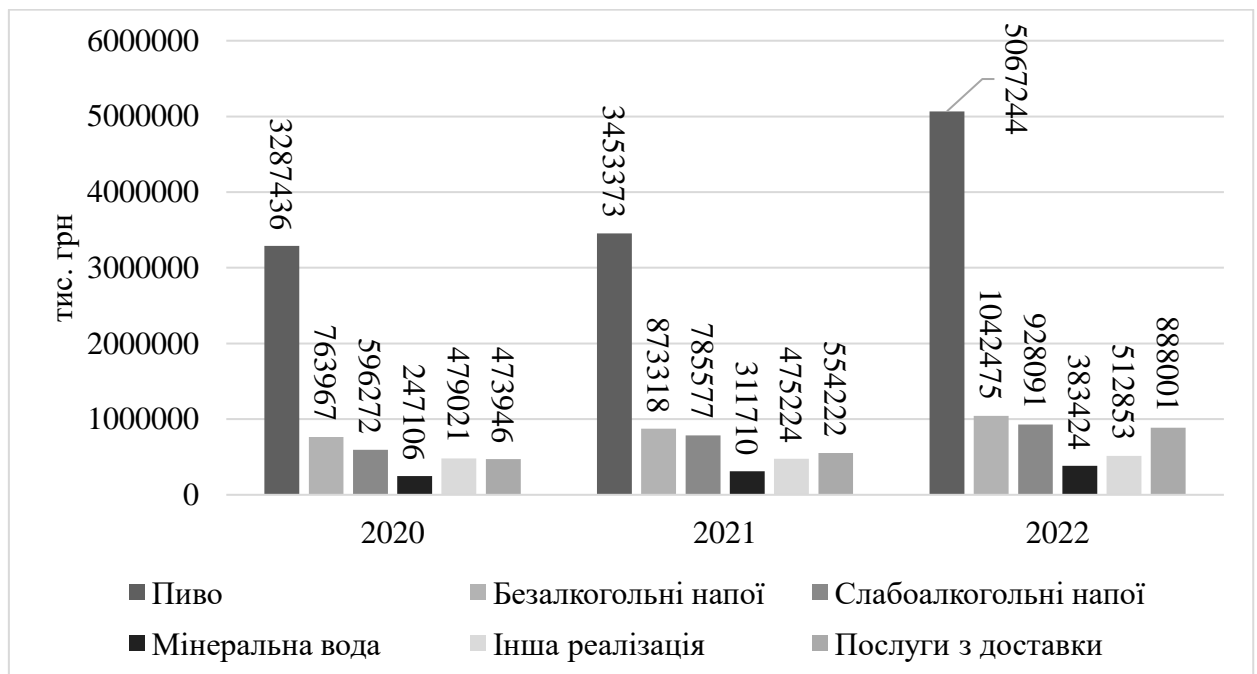


Рис. 2.2 Структура та динаміка обсягу реалізації продукції ПРАТ «Оболонь» за 2022, тис. грн

*Джерело: складено автором за даними [34].*

Аналіз активів (табл. 2.1) важливий для запобігання кризових явищ на підприємстві, оскільки він дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми та ризики, пов'язані з фінансовим станом компанії. Розуміння структури та обсягу активів допомагає керівництву розуміти, які сфери діяльності є найбільш прибутковими і ризикованими. Таким чином, на основі аналізу активів можна

розробляти стратегії для зменшення ризиків та вдосконалення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.1

**Структура активів ПрАТ «Оболонь» в 2020 - 2022 рр., %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	0,08	0,07	0,06	-0,01	-0,01	-0,02
Незавершені капітальні інвестиції	0,19	1,1	1,81	0,91	0,71	1,62
Основні засоби	73,9	70,22	63	-3,68	-7,22	-10,9
Інші фінансові інвестиції	0,31	0,32	0,31	0,01	-0,01	0
Необоротні активи	74,49	71,71	65,18	-2,78	-6,53	-9,31
Запаси	17,25	17,97	18,73	0,72	0,76	1,48
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4,62	7,2	9,58	2,58	2,38	4,96
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1,73	0,91	2,61	-0,82	1,7	0,88
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,18	1,26	1,07	0,08	-0,19	-0,11
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,34	0,24	0,15	-0,1	-0,09	-0,19
Гроші та їх еквіваленти	0,29	0,5	2,52	0,21	2,02	2,23
Інші оборотні активи	0,1	0,21	0,15	0,11	-0,06	0,05
Оборотні активи	25,51	28,29	34,82	2,78	6,53	9,31
Баланс	100	100	100	0	0	0

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34].*

Частка основних засобів зменшилась з 73,9% в 2020 році до 63% в 2022 році. Така динаміка вказує на можливий знос основних засобів та необхідність оновлення в майбутньому. Відсоток необоротних активів загалом також зменшився та склав 65,1% в 2022 році. Запаси склали 18,7% в 2022 році. Значне збільшення частки грошей та їх еквівалентів (з 0,29% в 2020 році до 2,52% в 2022 році) показує тенденцію до стратегічного збільшення ліквідних ресурсів для подолання можливих кризових ситуацій. Оборотні активи, на відміну від необоротних зростали з 25,51% в 2020 році до 34,82% в 2022 році.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» в 2020 - 2022 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	5549706	5986592	8649174	7,8	44,4	55,8
Собівартість реалізованої продукції	4070109	4877463	5751536	19,8	17,9	41,3
Валовий прибуток (збиток)	1479597	1109129	2897638	-25,0	161,2	95,8
Інші операційні доходи	72812	128230	19467	76,1	-84,8	-73,2
Адміністративні витрати	361150	423695	470629	17,3	11,0	30,3
Витрати на збут	728729	790218	684010	8,4	-13,4	-6,1
Інші операційні витрати	5311	18439	53606	247,1	190,7	909,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	457219	5007	1708860	-98,9	34029	273,7
Інші фінансові доходи	338280	174	15956	-99,9	9070	-95,2
Інші доходи	15776	32680	0	107,1	-100	-100
Фінансові витрати	246351	188451	128689	-23,5	-31,7	-47,7
Втрати від участі в капіталі	1618	0	10819	-100	-	568,6
Інші витрати	238394	0	150513	-100	-	-36,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	324912	-150590	1434795	-146,3	-1052,7	341,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	320114	-	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	13702	19769	0	44,2	-100	-100
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	338614	-130821	1114681	-138,6	-952,0	229,1

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34].*

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» мало виручку у розмірі 5 549 706 тис. грн, яка протягом аналізованого періоду зросла до 8 649 174 тис. грн (на 55,8%) на кінець 2022 року, що свідчить про успішну діяльність компанії, її здатність до адаптації до складних умов ринку та ефективного задоволення потреб споживачів. Високий дохід дозволив підприємству збільшити фінансові ресурси для покриття витрат, стимулювання персоналу та вирішення

стратегічних завдань. Збільшення чистого доходу відбувалося швидше (на 55,85%) ніж собівартість (на 41,31%) за період 2020-2022 рр., що свідчить про підвищення маржі за рахунок збільшення ціни на продукцію або/та оптимізацію витрат. Управлінські рішення щодо операційної діяльності були ефективними, що відобразилося у зростанні прибутку від операційної діяльності на 273,75%. Чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» склав 338 614 тис. грн у 2020 році, відзначивши приріст у 229,19%. Такий позитивний фінансовий результат свідчить про стабільність та успішність компанії на ринку.

Таблиця 2.3

### Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,68	0,75	1,5	0,07	0,75	0,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,69	0,05	0,42	0,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,11	0	0,1	0,1
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,27	0,45	0,77	0,18	0,32	0,5

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Пріоритетом ПрАТ «Оболонь» є зниження короткострокових ризиків протягом 2020-2022 рр., вживаючи заходів для забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування та оборотних активів. За аналізований період показник поточної ліквідності зріс з 0,68 до 1,5 однак все ще не досягнув нормативного значення ( $\geq 2$ ). У 2020 підприємство мало можливість погасити лише 22% своїх поточних зобов'язань. У 2022 році, значення показника не відповідало нормативам, оскільки на кожну одиницю короткострокових зобов'язань припадало лише 0,69 гривень оборотних активів. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ПрАТ «Оболонь» протягом найближчого місяця був відчутним, оскільки у підприємства було

лише 11% грошових коштів від загальної суми поточних зобов'язань у 2022 році, що є низьким значенням в порівнянні з нормативним.

Загалом можна дійти висновку, що ПрАТ «Оболонь» характеризується як підприємство з стійким розвитком, яке спеціалізується на виробництві та реалізації пива та інших алкогольних та безалкогольних напоїв. За період з 2020 по 2022 роки спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, що підтверджує позитивну динаміку фінансових результатів компанії. Аналіз структури активів свідчить про стратегічні зміни, зокрема збільшення оборотних активів та покращення ліквідності. Також варто відзначити позитивну динаміку коефіцієнтів ліквідності, що свідчить про здатність компанії ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та виконувати поточні зобов'язання. У цілому, ПрАТ "Оболонь є успішним та стійким учасником ринку з перспективою подальшого розвитку,

## **2.2 Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»**

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь» дозволяє розкрити важливі аспекти діяльності підприємства та його стану на ринку. За останні роки компанія зіткнулася з різкими викликами, такими як війна та пандемія COVID19, що призводить до значних труднощів. Військові дії в Україні негативно позначилися на внутрішньому середовищі ПрАТ «Оболонь» у різних аспектах. Виникають значні проблеми в логістиці, інфраструктура була частково руйнована, що спричиняє ускладнення виробництва, дистрибуції та постачання сировини, а також зростання витрат і затримок поставок. У виробництві відзначається зниження потужностей, нестача сировини та відтік кадрів через війну. В маркетингу відбулися зниження рекламної активності та зміна споживчої поведінки, що вимагає адаптації маркетингових стратегій. В цілому, війна має негативний вплив на більшість аспектів внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь» і компанії доводиться прикласти значні зусилля для відновлення діяльності та збереження своїх позицій на ринку.

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості:</i> Зростання ринку пива Експорт Диверсифікація Впровадження інновацій	<i>Загрози:</i> Збільшення конкуренції Економічна нестабільність Пошкодження основних засобів внаслідок російської агресії
Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони:</i> Відомий бренд Сильні позиції на ринку Широкий асортимент продукції Ефективна система дистрибуції Суворий контроль за якістю Ризик-менеджмент	<i>Поле СiМ:</i> -виходити на нові ринки; -покращувати сервіс та обслуговування клієнтів; -розширювати асортимент продуктів та послуг.	<i>Поле СiЗ:</i> -вдосконалити систему антикризового управління; -оновлювати основні засоби.
	<i>Слабкі сторони:</i> Залежність від ціни сировини Недостатній маркетинг	<i>Поле СлМ:</i> -інвестувати в маркетинг; -розширювати партнерські відносини.	<i>Поле СлЗ:</i> -проводити моніторинг конкурентного середовища.

Рис. 2.3 SWOT матриця внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором.*

Компанія «Оболонь» має кілька сильних сторін, які сприяють її успішності. Перш за все, її бренд вже давно визнаний та популярний серед споживачів, що дозволяє залучати увагу та відомість. Займаючи значну частку ринку в Україні, компанія має стійкі позиції та широке коло споживачів. Розмаїття асортименту продукції дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів та допомагає розширювати аудиторію. Ефективна система дистрибуції забезпечує широке охоплення ринку та доступність продукції у всіх регіонах України. Використання сучасного обладнання дозволяє підприємству підтримувати високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. У той же час, серед недоліків можна відзначити

залежність від імпортової сировини, що може призвести до коливань у виробництві та цінах на продукцію. Недостатній бюджет маркетингу (рис. 2.4) створює проблеми адаптації до нестабільних умов ринку, а також обмежує потенціал розвитку та конкурентоспроможність компанії.

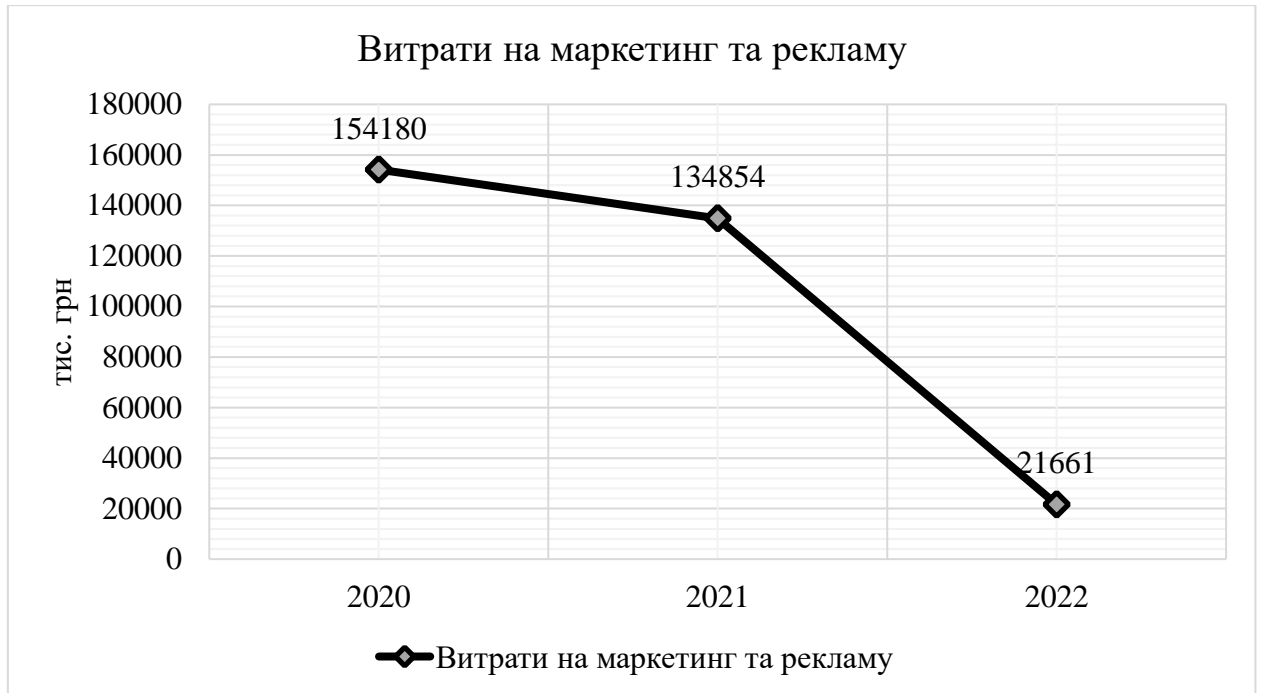


Рис. 2.4 Динаміка витрат на маркетинг та рекламу на ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. тис. грн

*Джерело: складено автором за даними [34].*

За аналізований період з 2020 по 2022 рік видно значне зменшення витрат на маркетинг та рекламу на ПрАТ «Оболонь». У 2020 році витрати склали 154 180 тис. грн, тоді як в 2022 спостерігається дуже різке скорочення витрат на маркетинг та рекламу до розміру 21 661 тис. грн. Такий значний спад витрат на маркетинг свідчить про зміни в стратегії компанії та пов'язаний з економічними або фінансовими обставинами. Компанія зменшила свої рекламні витрати через зниження обсягів виробництва та у зв'язку з впливом кризових ситуацій. Такі зміни витрат на маркетинг загрожують вплинути на видимість та популярність бренду, а також на продажі продукції компанії. Важливо проаналізувати ці зміни в контексті загальної стратегії

компанії та її цілей, а також урахувати вплив зменшення витрат на результативність маркетингових заходів.

Серед сильних сторін, в першу чергу, необхідно виділити систему контролю якості (рис. 2.5) та ризик-менеджмент (рис.2.6).

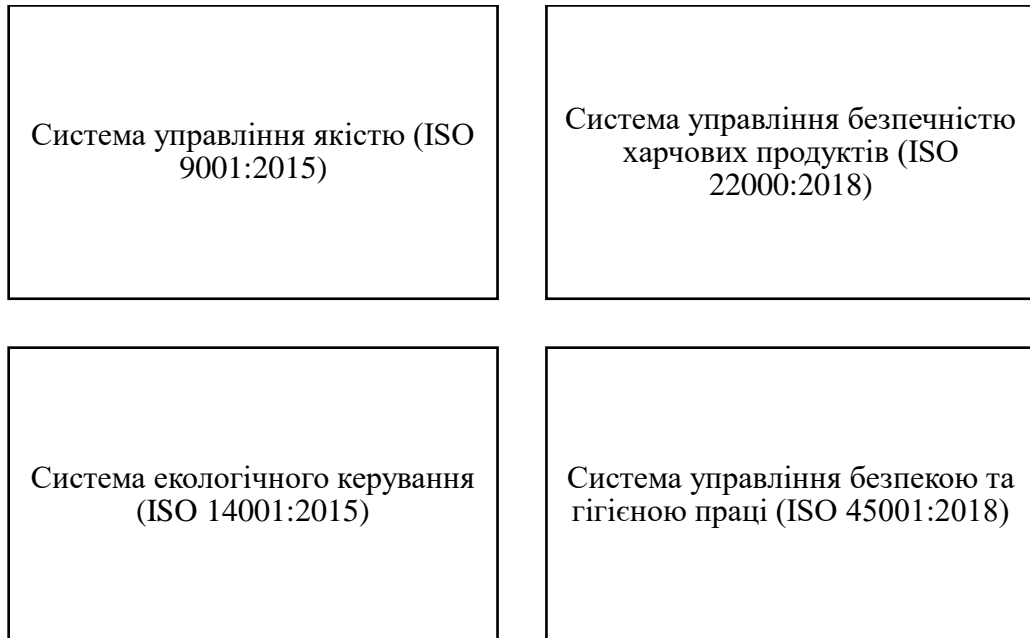


Рис. 2.5 Елементи системи управління та контролю продукції на ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором за даними [35].*

У 1998 році «Оболонь» стала першою компанією в харчовій галузі України, яка отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Протягом 10 років корпорація сертифікувала чотири системи управління. На сьогоднішній день в корпорації діють наступні сертифіковані системи:

1.система управління якістю (ISO 9001:2015), спрямована на постійне поліпшення процесів за участю персоналу та взаємовигідних стосунків з постачальниками;

2.система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2018), яка передбачає аналіз небезпечних факторів і контроль критичних точок на всіх етапах виробництва;

3.система екологічного керування (ISO 14001:2015), спрямована на розробку та впровадження екологічної політики компанії;

4.система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45001:2018), яка дозволяє організації управляти ризиками в цій області та покращувати свої показники [35].

Фінансова діяльність будь-якої компанії, включаючи ПрАТ «Оболонь», пов'язана зі значною кількістю ризиків, які є невід'ємною складовою сучасного бізнесу. Велика кількість ризиків спричиняє необхідність різноманітних підходів до їх класифікації. Виявлення, систематизація та моніторинг різновидів та груп ризиків є важливим інструментом ефективного управління ними в ПрАТ «Оболонь», оскільки вона допомагає знаходити індивідуальні підходи до оцінки, вимірювання, прогнозування та вибору заходів реагування на ці ризики [36].

На основі систематизації різних поглядів та підходів до класифікації ризиків менеджмент ПрАТ «Оболонь» виділяє дванадцять ключових видів ризиків.

Можливо - помірна ймовірність настання протягом одного року (від 10% до 50%).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політичні та державні ризики</li> <li>• Валютний ризик</li> <li>• Судові ризики</li> <li>• Ринкові ризики</li> </ul>
Рідко - низька ймовірність настання протягом одного року (від 1% до 10%).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процентний ризик</li> <li>• Ризики, пов'язані з персоналом</li> <li>• Операційні ризики</li> <li>• Фінансовий ризик</li> </ul>
Малоймовірно-дуже низька ймовірність настання протягом одного року (менше 1%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризик ліквідності</li> <li>• Кредитний ризик</li> <li>• Податковий ризик</li> <li>• Форс - мажорний ризик</li> </ul>

Рис. 2.6 Оцінка ризиків на ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором за даними [36].*

Розподіл ризиків за різними типами з різним ступенем узагальнення, важливістю та характеристиками допомагає ПрАТ «Оболонь» краще визначати подальші методики аналізу та оцінки, а також приймати рішення в межах

стилів політики управління ризиками. Кожен окремий ризик оцінюється з урахуванням його ймовірності виникнення та величини можливого збитку у випадку реалізації конкретного сценарію. Чутливість до ризику визначається як максимально можливий збиток у разі настання такого сценарію, а ймовірність виникнення - як ймовірність настання такого збитку [36].

Вірогідність сценаріїв визначається наступним чином:

1.Вірогідно: ймовірність настання протягом одного року перевищує 50%. Це може означати, що ризик виникає принаймні раз на два роки.

2.Можливо: ймовірність настання протягом одного року становить від 10% до 50%. Подія може відбуватися в середньому від одного до десяти років.

3.Рідко: ймовірність настання протягом одного року менше 10%. Подія відбувається в середньому від десяти до ста років.

4.Малоймовірно: ймовірність настання протягом одного року менше 1%. Подія може відбуватися рідше одного разу на сто років.

Управління ризиками передбачає перш за все ідентифікацію наявних ризиків. Система управління ризиками в ПрАТ «Оболонь» включає наступні основні етапи: ідентифікація, оцінювання ризиків та їх нейтралізація [36].

Така система дозволяє ПрАТ «Оболонь» запобігти кризовим явищам шляхом ретельного аналізу та управління ризиками на кожному етапі діяльності підприємства. Ідентифікація потенційних ризиків дозволяє ПрАТ «Оболонь» передбачити можливі небезпеки та підготуватися до них заздалегідь. Нейтралізація ризиків включає в себе прийняття заходів для зменшення чи усунення ризикованих ситуацій, а також впровадження заходів для зменшення впливу можливих кризових сценаріїв. Таким чином, система управління ризиками сприяє попередженню кризових явищ шляхом систематичного та обізнаного підходу до управління потенційними небезпеками в ПрАТ «Оболонь».

Отже, компанія «Оболонь» має численні переваги, які визначають її успішність на ринку. По-перше, вже визнаний та популярний бренд сприяє привертанню уваги споживачів та підвищує рівень відомості про продукцію.

Завдяки значній частці ринку в Україні, компанія має стабільні позиції та широку базу клієнтів. Використання сучасного обладнання дозволяє підтримувати високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. Система контролю якості та ризик-менеджмент підтримують стабільність та успішність компанії навіть в умовах війни. Однак компанія також має свої недоліки, зокрема, залежність від імпортової сировини, що може призвести до коливань у виробництві та цінах на продукцію. Недостатній бюджет маркетингу створює проблеми адаптації до нестабільних умов ринку та обмежує потенціал розвитку та конкурентоспроможність компанії.

### **2.3 Оцінка ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь»**

В умовах кризових ситуацій, оцінка ефективності управління підприємством є необхідною для забезпечення стійкості та успішності. Для оцінки ефективності ми використовуємо три системи показників: фінансова стійкість, ймовірність банкрутства та порівняння з конкурентами. Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє оцінити платоспроможність та здатність підприємства витримати фінансові труднощі. Врахування ймовірності банкрутства допомагає ідентифікувати можливі ризики та вчасно приймати заходи для їх запобігання. Порівняння з конкурентами дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку та виявити його конкурентні переваги та слабкі сторони, що є важливим у контексті підтримки конкурентоспроможності.

Порівняно з основними конкурентами, а саме «AB InBev Efes» та Carlsberg Україна, ПрАТ «Оболонь» демонструє значне збільшення чистого доходу. У зв'язку з тим, що заводи групи «AB InBev Efes» в Чернігові, Миколаєві та Харкові були закриті з початку повномасштабного вторгнення та до грудня 2022 року, ця компанія зазнала втрат у розмірі близько 70% свого обсягу продажів. Найбільший завод групи в Україні, що розташований у

Чернігові, постраждав під час обстрілів міста російською армією навесні, і лише в грудні компанія почала частково відновлювати виробництво. З іншого боку, компанія Carlsberg Україна, лідер серед виробників пива України, збільшила виторг на 8% порівняно з 2021 роком (до 9 млрд грн), проте цей показник залишається скромнішим у порівнянні з компанією Оболонь. 2022 рік можна назвати найуспішнішим для Оболоні за останні 10-15 років з точки зору фінансових результатів і частки ринку. В результаті успішних показників, компанія значно покращила структуру свого балансу. У 2023 році ситуація для компанії буде більш складною, оскільки поступово відновлюється виробництво та повертається на ринок АВ InBev Efes Україна і конкуренція з міжнародними гравцями буде важкою. Проте, корпорація Оболонь має значно більший запас міцності в своїй діяльності порівняно з минулими роками [37].

Таблиця 2.4

**Порівняння фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» та конкурентів в 2021-2022 рр., тис. грн.**

Підприємство	Обсяг реалізації, тис. грн			Чистий фінансовий результат, тис. грн		
	2021	2022	Відносне відхилення, %	2021	2022	Відносне відхилення, %
ПрАТ «Оболонь»	5986592	8649174	44,4	-130821	1114681	-
“АВ InBev Efes”	6824438	2261480	-66,8	-506540	-2072947	309,2
Carlsberg Україна	8427594	9149740	8,5	1337576	1558495	16,5
Перша Приватна Броварня	1784152	1638639	-8,1	1969	-16043	-

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34, 38, 39, 40].*

У порівнянні з конкурентами, ПрАТ «Оболонь» показує значний ріст обсягу реалізації протягом 2021-2022 рр.. У той же час, "АВ InBev Efes" зазнав значного зниження обсягу реалізації на 66,86%, тоді як Carlsberg Україна зросла на 8,57%. "Перша Приватна Броварня" відзначилася зниженням обсягу на 8,16%. Щодо чистого фінансового результату, «Оболонь» відзначається значним позитивним результатом у 2022 році, у порівнянні зі збитками у 2021

році. У той же час, "AB InBev Efes" показує збиток за обидва роки. Carlsberg Україна також зазнала збитків у 2022 році, але їх розмір зменшився порівняно з 2021 роком. "Перша Приватна Броварня" також мала збитки у 2022 році, хоча менші, ніж у 2021 році. Отже, ПрАТ «Оболонь» виступає як лідер у зростанні обсягів реалізації та показує значний позитивний фінансовий результат у порівнянні з конкурентами, які зазнали великих втрат або незначних покращень.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» в 2020 - 2022****рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Власні обігові кошти, тис. грн.	-1712809	-1611964	-281846	10084 5	13301 18	14309 63
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,14	-0,98	-0,13	0,16	0,85	1,01
Маневреність власних оборотних коштів	-0,01	-0,02	-0,54	-0,01	-0,52	-0,53
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-1,69	-1,55	-0,25	0,14	1,3	1,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,45	0,44	0,61	-0,01	0,17	0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	2,2	2,28	1,65	0,08	-0,63	-0,55
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,2	1,28	0,65	0,08	-0,63	-0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,64	-0,63	-0,08	0,01	0,55	0,56
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,68	0,67	0,59	-0,01	-0,08	-0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,63	0,62	0,77	-0,01	0,15	0,14
Коефіцієнт мобільності активів	0,34	0,39	0,53	0,05	0,14	0,19

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у період з 2020 по 2022 роки відображає значні зміни в рівнях та співвідношеннях ключових фінансових показників. По-перше, спостерігається значне покращення власних обігових коштів компанії. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами також показує позитивну динаміку, що вказує на збільшення здатності компанії генерувати власні кошти для фінансування активів. Наслідком цього покращення є зменшення маневреності власних оборотних коштів, але водночас покращення коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами запасів. Коефіцієнти фінансової автономії, фінансової залежності та фінансового левериджу також демонструють позитивну динаміку. Узагальнюючи, аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за вказаний період свідчить про позитивну тенденцію до покращення фінансового положення компанії.

Розрахуємо вірогідність банкрутства за допомогою різних моделей.

Таблиця 2.6

### Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Поточна ліквідність	0,68	0,75	1,5
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,55	0,56	0,39
Z	1,58	1,684	2,34

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Протягом трьох років спостерігається позитивна динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «Оболонь». Поточна ліквідність зростає з 0,68 у 2020 році до 1,5 у 2022 році, вказуючи на збільшення готовності компанії виконувати свої поточні зобов'язання. Також відзначається зниження співвідношення зобов'язань до капіталу з 0,55 у 2020 році до 0,39 у 2022 році, що свідчить про зменшення фінансової залежності компанії та покращення її фінансової стійкості. Значення Z-показника також зростає з 1,58 у 2020 році

до 2,34 у 2022 році, що свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства і можливе зниження ризику банкрутства.

Таблиця 2.7

### П'ятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Оборотний капітал до суми активів підприємства	-0,12	-0,09	0,12
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,03	0,03	0,24
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,06	-0,03	0,24
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	0,83	0,78	1,53
Співвідношення доходу до суми активів	0,94	1,03	1,43
Z	1,4	1,24	3,09

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

П'ятифакторна модель Альтмана більш комплексна та використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства та прогнозування його можливого банкрутства на основі п'яти ключових показників. Значення Z-показника значно зросло з 1,4 у 2020 році до 3,09 у 2022 році, свідчить про загальне покращення фінансової стійкості та зниження ризику банкрутства. Z-показник показує фінансовий стан, значення менше 1,81 вважається нижче нормативу що вказує на можливе банкрутство. У ПрАТ «Оболонь» значення Z в 2022 році становить 3,09, що є високим та свідчить про низьку вірогідність банкрутства компанії за цим методом оцінки.

Таблиця 2.8

### Модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань	0,21	0	1,22
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань	0,47	0,5	0,88
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів	0,37	0,38	0,23
X4 – відношення доходу до суми активів	0,94	1,03	1,43
Z	0,39	0,3	1,03

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Модель Таффлера і Тішоу базується на аналізі чотирьох ключових показників. Згідно з цією моделлю, значення  $Z$  менше 1 вказує на високу вірогідність банкрутства. Для ПрАТ «Оболонь» значення  $Z$ -показника варіюється від 0,39 у 2020 році до 1,03 у 2022 році. Таким чином, у 2020 та 2021 роках вірогідність банкрутства була високою згідно з цією моделлю. Однак, у 2022 році значення  $Z$  зросло до 1,03, тому вірогідність банкрутства в 2022 році можна відкинути.

Таблиця 2.9

### Модель Спрінгейта

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
A – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	-0,12	-0,09	0,12
B – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	0,1	0,01	0,26
C – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	0,26	0,02	1,11
D – відношення доходу до загальної вартості активів	0,94	1,03	1,43
Z	0,73	0,35	2,22

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Відповідно до моделі Спрінгейта значення  $Z$ -показника менше 1 вказує на високу вірогідність банкрутства, тоді як значення більше 1 свідчить про низький ризик. Для ПрАТ «Оболонь» значення  $Z$ -показника змінюється від 0,73 у 2020 році до 2,22 у 2022 році. У 2022 році значення  $Z$ -показника становило 2,22, тому про банкрутство в даному періоді ніякої мови йти не може.

Отже, аналізуючи дані з різних моделей оцінки ризику банкрутства, можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» покращилася за останні три роки. Хоча деякі моделі, такі як модель Таффлера і Тішоу, показали високу вірогідність банкрутства у 2020 та 2021 роках, всі моделі показали низьку вірогідність банкрутства у 2022 році. Загальною тенденцією є покращення фінансового стану, тому систему управління підприємством в умовах кризових ситуацій можна оцінити позитивно.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв в Україні та є компанією з 100% українським капіталом. Корпорація об'єднує 10 підприємств по всій країні з майже 4 тисячами працівників. За обсягом реалізації продукції у 2022 році найбільший обсяг становить пиво (57,4%), за ним слідує безалкогольні напої (11,8%) та слабоалкогольні напої (10,5%). Мінеральна вода та інші послуги складають меншу частку (відповідно 4,3% та 5,8%). Чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» у 2020 році склав 338 614 тис. грн, показавши приріст на 229,19%, що свідчить про стабільність та успішність компанії на ринку.

Компанія «Оболонь» має декілька сильних сторін, таких як визнаний та популярний бренд серед споживачів, значну частку ринку в Україні та розмаїття асортименту продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів. Ефективна система дистрибуції забезпечує широке охоплення ринку, а використання сучасного обладнання підтримує високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. Проте серед недоліків можна відзначити залежність від імпортової сировини та недостатній бюджет маркетингу, що створює проблеми адаптації до нестабільних умов ринку та обмежує потенціал розвитку.

Порівнюючи з основними конкурентами, такими як "AB InBev Efes" та Carlsberg Україна, ПрАТ «Оболонь» демонструє значне збільшення чистого доходу. Загальний аналіз фінансової стійкості свідчить про позитивну тенденцію до покращення фінансового положення компанії. Таким чином, висновок з різних моделей оцінки ризику банкрутства показує, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» покращилася за останні три роки, хоча деякі моделі виявили високий ризик у 2020-2021 роках, але у 2022 році всі моделі показали низьку вірогідність банкрутства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### **3.1 Розробка заходів вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій на ПрАТ «Оболонь»**

Вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило значну політичну та економічну кризу, що суттєво вплинула на всі сфери українського життя, включаючи діяльність підприємств. Підприємства в Україні стали жертвами систематичного руйнування інфраструктури країною-спонсором тероризму, втрати ринків збуту через бойові дії та окупацію територій, зростання цін на сировину та енергоносії, дефіциту кваліфікованих кадрів та психологічного тиску на працівників. У таких складних умовах необхідні рішучі антикризові заходи, щоб забезпечити виживання та розвиток підприємств, такі як адаптація до нових умов на ринку, підтримка працівників, державна підтримка та згуртування бізнесу. Виживання та успіх українського бізнесу в умовах кризи можливі лише за умови комплексного та системного підходу до розв'язання проблем.

Ефективне антикризове управління вимагає уваги до перспективності та можливості обрати та втілити раціональну стратегію розвитку, що включає в себе використання різних стратегій антикризового управління.

Перша категорія антикризових стратегій, що визначається поведінкою підприємства на ринку, розглядається за такими типами [41, с. 65]:

а) Стратегія виживання, яка передбачає поступовий розвиток з мінімальними змінами, але надійне покращення показників до виходу з кризового стану.

б) Стратегія прориву, що спрямована на істотне покращення всіх аспектів діяльності підприємства за короткий проміжок часу та на досягнення провідної позиції на ринку.

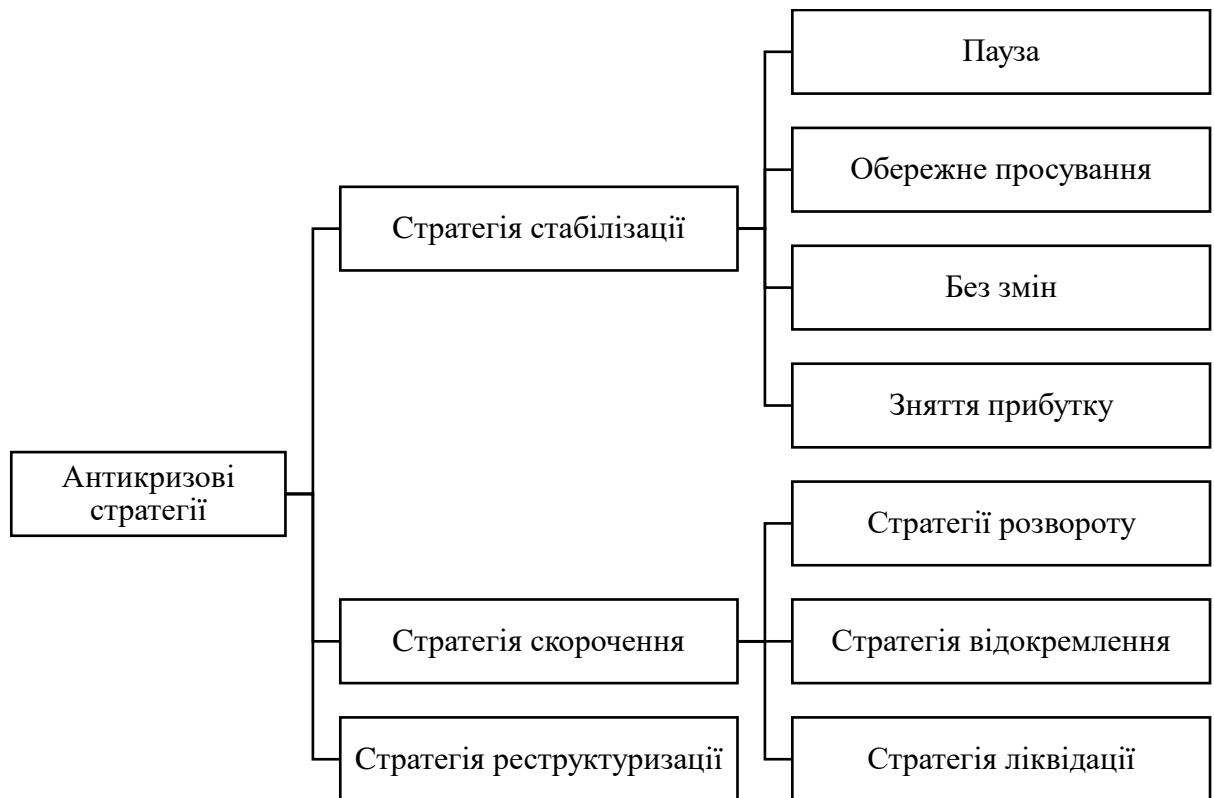


Рис. 3.1 Антикризові стратегії для підприємства

*Джерело: складено автором за даними [41].*

Друга категорія антикризових стратегій визначається основним напрямком управління компанією і включає такі види:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проєктів поділяються на такі:

- 1.Пауза (призупинення збільшення збуту);
- 2.Обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- 3.Без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);
- 4.Зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт) [41].

На нашу думку, вибір стратегії стабілізації для ПрАТ «Оболонь» є найдоцільнішим та ґрунтується на наступних факторах. Фінансовий результат

підприємства коливається та був негативним у 2021 році. Обережне просування на ринку дозволить зберегти стабільність та підвищити прибутковість, уникнути раптових стрибків у виробництві та збуті, що є загрозою фінансовій стійкості компанії. Конкуренти, зокрема АВ InBeV, повертаються на ринок. Політика стабілізації дозволяє підприємству уважно відстежувати рухи конкурентів та адаптувати свою стратегію відповідно до змін на ринку, зберігаючи стабільність та уникнення ризику втрати частки ринку. Також ПрАТ «Оболонь» необхідно закріпити лідируючі позиції, отримані в 2022-2023 роках.

Диверсифікація є одним з основних антикризових заходів. Вона полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення на ринок нових продуктів, послуг, або розширення географії ринків збуту. Диверсифікація виробництва може зменшити фінансові ризики, але недбалість у виборі нового виду виробництва може призвести до часткового переоснащення та ускладнення виробничого циклу через збільшення обсягу виробничих процесів, що може перевантажити персонал підприємства. Додатково, неможливо точно передбачити ринкову ситуацію у майбутній кризовий період, тому раціонально проводити диверсифікацію виробництва заздалегідь, опираючись на оптимізацію діяльності основного виробництва, наприклад, використання відходів або максимізація ефективності не використовуваних ресурсів. Такий підхід дозволяє знизити фінансові ризики та почати підготовку до загострення кризи ще до його настання [42].

Диверсифікація асортименту - це стратегічний підхід до розширення продуктового портфеля підприємства шляхом випуску нових товарів або послуг, які доповнюють або розширюють існуючий асортимент. Цей процес включає розробку продуктів з новими характеристиками, введення на ринок товарів у нових категоріях або розширення лінійки продукції для задоволення різноманітних потреб споживачів та привертання нових сегментів клієнтів [43].

Для того, щоб зберегти свої позиції на ринку пива, виробники повинні враховувати тенденції на ринку та постійно адаптувати свої стратегії. Основні напрями диверсифікації на ринку пива включають виробництво крафтового пива, розвиток преміум-сегменту, а також випуск екзотичних та екологічно-орієнтованих продуктів.

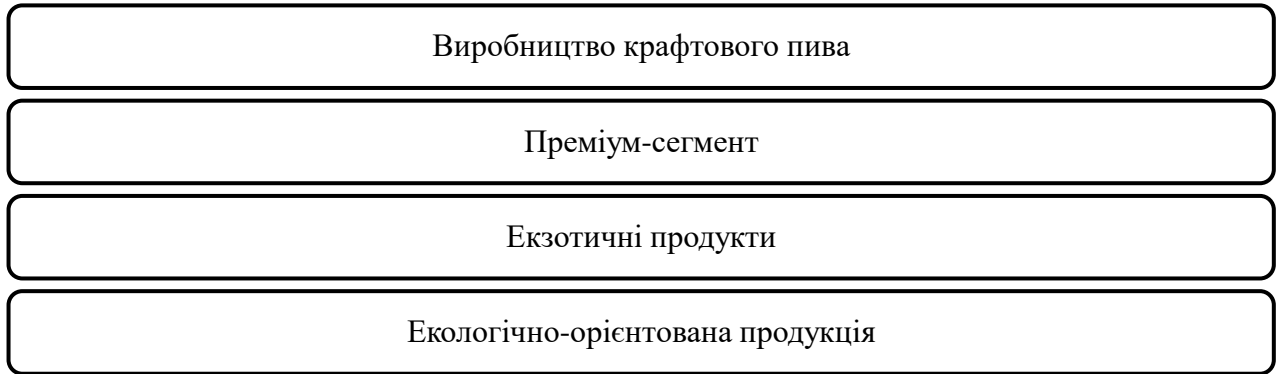


Рис. 3.2 – Основні напрями диверсифікації продукції на ринку пива

*Джерело: складено автором.*

Додавання в портфель продукції невеликої частки екологічно-чистої та преміальної продукції, на нашу думку, є доцільним кроком для запобігання негативного ефекту від криз. Така продукція орієнтована не тільки на вітчизняний ринок, але також і на західний ринок, де така продукція стає все більш і більш популярною [44]. Розширення асортименту має на меті збільшення продажів, привертаючи нових клієнтів, які зацікавлені у екологічних або преміальних продуктах, а також розширення обсягів продажів серед існуючих клієнтів. Крім того, розширення асортименту, як правило, призводить до збільшення прибутку, оскільки екзотичні та преміальні продукти мають вищу ціну, що компенсує витрати на їх виробництво та маркетинг [45]. Проте важливо пам'ятати про ризики, пов'язані з розробкою та впровадженням нових продуктів, такі як невдача в їх популяризації, що може призвести до втрат.

В таблиці 3.1 ми розробили бюджет нового екологічно-орієнтованого виду пива. Цей бюджет надає детальну інформацію про різні аспекти витрат та доходів, пов'язаних з реалізацією проєкту. Він включає в себе витрати на

основні засоби, виплати на оплату праці, витрати на сировину та інші витрати, а також прогнозований обсяг збуту та тривалість проєкту.

Таблиця 3.1

**Бюджет нового екологічно-орієнтованого продукту для ПрАТ «Оболонь»**

Пункт	Кількість/ Обсяг	Сума (грн)
1. Основні засоби	-	7 000 000
Будівлі, цехи	-	2 000 000
Обладнання	-	5 000 000
2. Виплати на оплату праці (в рік)	32	4 560 000
Робітники цеху	20	2 400 000
Головний інженер/технолог	1	240 000
Маркетологи	3	720 000
Менеджери різних ланок	3	720 000
Обслуговуючий персонал	5	480 000
3. Витрати на сировину (на 1 одиницю)	-	51
Солод	-	14
Дріжджі	-	8
Хміль	-	20
Вода	-	2
Упаковка (біопластик)	-	7
4. Інші витрати (в рік)	-	1 250 000
Електроенергія	-	100 000
Витрати на збут (включаючи маркетинг та рекламу)	-	1 000 000
Витрати на обслуговування та амортизацію	-	50 000
Інші витрати	-	100 000
Ціна продукту (за одиницю)	-	90
Запланований обсяг збуту	1 000 000	-
Срок, роки	-	3
Основні витрати	-	7 000 000
Змінні витрати (всього)	-	68 430 000
Очікуваний дохід	-	90 000 000

*Джерело: складено автором.*

Основні засоби проєкту, що включають будівлі та обладнання, оцінюються в 7 000 000 гривень. Виплати на оплату праці, зокрема заробітну плату працівникам цехів, визначаються на річній основі та складають 4 560 000 гривень. Витрати на сировину також враховуються, включаючи солод, дріжджі, хміль, воду та упаковку, що у сумі становить 51 гривню. Щодо інших

витрат, таких як електроенергія, витрати на збут, обслуговування та амортизацію та інші, їхні загальні витрати оцінюються в 1 250 000 гривень. Ціна продукту встановлюється на рівні 90 гривень за одиницю, з орієнтованим обсягом збуту 1 000 000 одиниць та тривалістю проєкту 3 роки. Загальні основні витрати складають 7 000 000 гривень, а змінні витрати оцінюються в 68 430 000 гривень. Очікуваний дохід від проєкту становить 90 мільйонів гривень.

Іншим кроком є впровадження систем ERM (Enterprise Risk Management) і SEM (Customer Experience Management) які є важливими інструментами для підприємства, такого як ПрАТ «Оболонь», щоб ефективно управляти ризиками та поліпшувати досвід клієнтів. Системи ERM дозволяють ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, з якими зіштовхується підприємство, такі як фінансові ризики, ризики виробництва, ризики зовнішнього середовища та інші. ERM допомагає підприємству визначити свої стратегічні цілі та розробити плани дій для їх досягнення, враховуючи потенційні ризики та можливості. Знання про ризики дозволяє приймати обґрунтовані та інформовані рішення, спрямовані на зниження ризиків та максимізацію можливостей [46].

Системи SEM дозволяють збирати, аналізувати та реагувати на відгуки клієнтів, що допомагає зрозуміти їхні потреби та очікування [47]. Шляхом вдосконалення досвіду клієнтів підприємство може покращити задоволеність та лояльність клієнтів, що може призвести до збільшення їхньої участі та відновлення. Застосування систем ERM і SEM допоможе ПрАТ «Оболонь» ефективно керувати ризиками, збільшити задоволеність клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, розробка заходів для вдосконалення процесу управління на ПрАТ «Оболонь» у кризових умовах є важливою для забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства. Враховуючи виклики, що виникають через негативні впливи кризових ситуацій, такі як коливання прибутку, повернення конкурентів на ринок та потреба в збереженні лідерства,

необхідно активно впроваджувати стратегії антикризового управління, включаючи диверсифікацію асортименту, оптимізацію виробничих процесів, підтримку працівників та використання ефективних фінансових інструментів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2 Визначення ефективності реалізації запропонованих заходів**

Ефективність проєкту оцінюється за допомогою ряду показників, які висвітлюють відношення між доходами та витратами проєкту для його учасників. Показники комерційної ефективності враховують фінансові результати реалізації проєкту для його безпосередніх учасників. Показники економічної ефективності досліджують вигоди та витрати проєкту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і можуть бути виражені в грошовому еквіваленті. Показники бюджетної ефективності відображають фінансові наслідки здійснення проєкту для державного та місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватися формули, але значення вихідних показників для розрахунків можуть бути неточними. В залежності від тривалості циклу проєкту оцінка показників ефективності може варіюватися. Наприклад, показники комерційної ефективності можуть бути розраховані на різні періоди часу, такі як місяць, квартал, або рік [48].

На початкових етапах проведення технічного аналізу проєктів застосовують три основні методи визначення ефективності:

1. Порівняння витрат;
2. Порівняння прибутку;
3. Порівняння рентабельності, включаючи метод окупності.

Під час аналізу ефективності проєкту враховують наступні показники:

Сума інвестицій - це вартість початкових грошових вкладень у проєкт, необхідних для його реалізації. Протягом "життєвого циклу" проєкту капітал, вкладений у активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань, а потім залишається у власника у незмінному вигляді й розмірі [49].

Грошовий потік - це дисконтований або недисконтований дохід від проєкту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування. Ці кошти отримуються з реалізації продукції протягом "життєвого циклу" проєкту [49]. Чиста теперішня вартість проєкту (NPV) - це ключовий критерій оцінки. NPV виражає дисконтовану цінність проєкту, яка є різницею між поточною вартістю доходів або вигід від інвестицій та сумою інвестицій. Для його розрахунку визначається ставка дисконту, яка використовується для дисконтування потоків витрат та вигід. Якщо NPV позитивний, проєкт можна рекомендувати для фінансування, якщо дорівнює нулю, то надходжень від проєкту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу і, якщо менша за нуль, то проєкт не приймається [50].

Розрахунок NPV робиться за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де  $B_t$  – доходи проєкту в рік  $t$ ;

$C_t$  – витрати на проєкт у рік  $t$ ;

$i$  – ставка дисконту;

$n$  – тривалість (строк життя) проєкту.

Розрахуємо NPV нашого проєкту в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Чиста теперішня вартість проєкту, грн

Показник	Рік				Всього
	0	1	2	3	
Обсяг продажу	0	200000	300000	500000	1000000
Дохід	0	18000000	27000000	45000000	90000000
Постійні витрати	7000000	0	0	0	7000000
Змінні витрати	0	16010000	21110000	31310000	68430000
Витрати	7000000	16010000	21110000	31310000	75430000
Чистий потік	-7000000	1990000	5890000	13690000	14570000
Ставка дисконтування	0,1	0,1	0,1	0,1	
Дисконтований потік	-7000000	1809091	4867769	10285500	9962359

*Джерело: складено автором.*

Загальний NPV проекту становить 9 962 359 грн. та означає, що чиста теперішня вартість (NPV) є додатним значенням. Внутрішня вартість проекту перевищує витрати на його здійснення. Таким чином, проект є прибутковим з урахуванням відображених дисконтованих потоків коштів.

Головним критерієм оцінки доцільності проекту є його рентабельність, яка визначається терміном окупності - часом, необхідним для повернення інвестицій. Якщо мінімально прийнятний термін окупності (MPP) становить менше двох років, то проект вважається доцільним, оскільки він здатний навіть у кризових умовах повернути вкладені кошти протягом короткого періоду часу. Таблиця 3.3 містить ключові фінансові показники, які ілюструють ефективність проекту для ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.3

### Показники окупності проекту

Найменування	Показник
Термін окупності, днів	175
Рентабельність інвестицій	59,6%
Витрати на проект, тис. грн.	7000
Додатковий дохід, тис. грн.	90000
Додатковий чистий прибуток, тис. грн.	14570
Чистий прибуток на 100 грн. Саме за рахунок заходів	59,6

*Джерело: складено автором.*

Термін окупності в 175 днів є відносно невеликим, що свідчить про швидкий процес повернення витрат на проект. Рентабельність інвестицій на рівні 59,6% є досить високою та показує ефективність вкладених коштів та прибутковість проекту. Основні витрати на проект складають 7 000 тис. грн., що є базовою величиною витрат, які необхідно здійснити для реалізації проекту. Додатковий дохід від проекту становить 90 000 тис. грн., та свідчить про потенційно високі можливості здобуття прибутку. Додатковий чистий прибуток, який складає 14 570 тис. грн., є показником ефективності проекту після врахування всіх витрат. Чистий прибуток на 100 грн. вкладених коштів становить 59,6 грн. Загалом, наявні показники свідчать про те, що проект є

ефективним і може мати значний вплив на прибуток компанії. Однак важливо також врахувати ризики та можливі фактори, які можуть вплинути на його реалізацію та окупність у майбутньому.

Додатково підприємство може впровадити сучасні інформаційні системи для зменшення витрат та ризиків. Мета впровадження інформаційних технологій, таких як використання спеціалізованого програмного забезпечення, систем управління ресурсами підприємства (ERM), систем управління відносинами з клієнтами (CRM), систем бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту (AI) та використання хмарних технологій, полягає в першу чергу у підвищенні ефективності та оптимізації процесів. Це дозволяє зменшити собівартість, інші операційні витрати, витрати на збут та адміністративні витрати.

Заходи	Покращення	Економічний ефект
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання спеціального програмного забезпечення</li> <li>• ERM системи</li> <li>• CRM системи</li> <li>• Business Intelligence (BI)</li> <li>• Штучний інтелект (AI)</li> <li>• Використання хмарних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Оптимізація процесів</li> <li>• 2. Підвищення ефективності</li> <li>• 3. Кращий контроль над витратами</li> <li>• 4. Прогнозування та запобігання ризикам</li> <li>• 5. Автоматизація</li> <li>• 6. Вдосконалення логістики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення собівартості, інших операційних витрат, витрат на збут та адміністративних витрат</li> </ul>

Рисунок 3.3 Механізм зменшення витрат у ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором*

Отже, на основі аналізу фінансових показників можна зробити висновок щодо ефективності реалізації запропонованих заходів. Загальний чистий приведений дохід (NPV) проєкту становить 9 962 359 грн, що свідчить про

позитивний фінансовий результат та переваги реалізації проєкту. Термін окупності, який складає 175 днів, вказує на швидкість повернення інвестицій, що також є важливим показником успішності проєкту. Рентабельність інвестицій становить 59,6%, а додатковий чистий прибуток складає 14 570 тис. грн, що підтверджує вигідність і ефективність реалізації запропонованих заходів. Отже, на основі цих показників можна зробити висновок про успішність і прибутковість проєкту.

### **3.3 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів на фінансові результати підприємства**

Оцінка впливу проєкту на економічний результат є необхідною для прийняття обґрунтованих, ефективних та відповідальних рішень, які мають велике значення для успіху будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє визначити, чи буде проєкт рентабельним, оптимізувати використання ресурсів, підвищити прозорість, стимулювати економічне зростання та оцінити соціальну та екологічну відповідальність. З метою кращого розуміння впливу проєкту на прибуток компанії, пропонується оновити аналіз фінансових показників за звітний період 2022 року (табл. 3.4). Цей оновлений аналіз передбачатиме модифікацію таких ключових показників:

1. Чистий дохід та собівартість – додано доходи та витрати на виготовлення продукції (залежно від обсягу продажів) а також заробітна плата робітників цеху та інженерів-технологів.

2. Адміністративні витрати – заробітна плата менеджерів всіх ланок в розмірі 720 тис. в рік а також обслуговуючого персоналу (480 тис. грн.).

3. Витрати на збут – сюди відносяться витрати маркетинг та рекламу, а також заробітна плата маркетологів.

4. Інші операційні витрати - витрати на на обслуговування та амортизацію, електроенергію та інші витрати, пов'язані з виробництвом.

Таблиця 3.4

**Очікувані фінансові результати проекту**

Назва	Поточні показники	Прогнозний показник		
		Рік 1	Рік 2	Рік 3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8649174	8802174	8811174	8829174
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5751536	5851436	5856536	5866736
Валовий прибуток (збиток)	2897638	2950738	2954638	2962438
Інші операційні доходи	19467	19467	19467	19467
Адміністративні витрати	470629	475189	475189	475189
Витрати на збут	684010	690890	690890	690890
Інші операційні витрати	53606	54606	54606	54606
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1708860	1749520	1753420	1761220
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	15956	15956	15956	15956
Інші доходи	0	0	0	0
Фінансові витрати	128689	128689	128689	128689
Втрати від участі в капіталі	10819	10819	10819	10819
Інші витрати	150513	150513	150513	150513
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1434795	1475455	1479355	1487155
Витрати (дохід) з податку на прибуток	320114	320114	320114	320114
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1114681	1155341	1159241	1167041
Абсолютний приріст	-	1990	5890	13690
Відносний приріст	-	0,2%	0,5%	1,2%

*Джерело: складено автором.*

На основі таблиці 3.4, можна побачити, що проект передбачає стабільне зростання чистого прибутку протягом трьох років. Абсолютний приріст прибутку буде збільшуватися щороку, складаючи 1990 тис. грн у перший рік, 5890 тис. грн у другий рік та 13 690 тис. грн у третій рік. Відносний приріст прибутку є невеликим, але поступово зростає з +0,2% у перший рік до +1,2%

у третій рік. Можемо скласти прогноз фінансових результатів для ПрАТ «Оболонь» на основі отриманих даних. Для цього ми використали інструмент "Лінія тренду" у програмі MS Excel (див. рисунок 3.4). Ми обрали логарифмічний формат лінії тренду, оскільки він показав високий коефіцієнт апроксимації  $R^2$  (0,75). Це свідчить про високу адаптивність регресійної моделі до даних та її здатність чітко пояснювати всі зміни у залежній змінній, що базуються на незалежних змінних.



Рисунок 3.4 Прогноз чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» після впровадження заходів

*Джерело: складено автором*

З графіку видно, що проєкт демонструє стабільний прибуток та стійкість до кризових явищ. Приріст прибутку є доволі значним та стабільним та дає певний запас міцності для ПрАТ «Оболонь» від циклічних коливань економіки, що підтверджує його стійкість до кризових явищ. Для того, щоб довести ефективність проєкту щодо запобігання кризових явищ на

підприємстві, розрахуємо показники ліквідності та вірогідності банкрутства до і після заходів.

Таблиця 3.5

### Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	Прогноз	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,68	0,75	1,5	1,51	+0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,69	0,70	+0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,11	0,11	-
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,27	0,45	0,77	0,84	+0,07

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Отже, проєкт призвів до незначного, але все ж покращення поточної та швидкої ліквідності, також значно покращилось значення співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості (на 0,07).

Розрахуємо вірогідність банкрутства за допомогою різних моделей.

Таблиця 3.6

### Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	Прогноз	
Поточна ліквідність	0,68	0,75	1,5	1,5	-
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,55	0,56	0,39	0,65	+0,26
Z	1,58	1,684	2,34	2,72	+0,28

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Відповідно до двофакторної моделі Альтмана, показник Z зріс з 2,34 до 2,72 після впровадження заходів, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства та збільшення його стійкості до фінансових ризиків.

Таблиця 3.7

### Пятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	Прогноз	
Оборотний капітал до суми активів підприємства	-0,12	-0,09	0,12	0,32	+0,20
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,03	0,03	0,24	0,24	-
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,06	-0,03	0,24	0,24	-
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	0,83	0,78	1,53	1,53	-
Співвідношення доходу до суми активів	0,94	1,03	1,43	1,45	+0,02
Z	1,4	1,24	3,09	3,89	+0,80

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Пятифакторна модель Альтмана також показала значний ріст Z-показника на 0,80, таким чином, банкрутство підприємству в короткій та середній перспективі точно не загрожує.

Таблиця 3.8

### Модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	Прогноз	
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань	0,21	0	1,22	2,07	0,85
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань	0,47	0,5	0,88	0,88	0,00
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів	0,37	0,38	0,23	0,23	0,00
X4 – відношення доходу до суми активів	0,94	1,03	1,43	1,45	0,02
Z	0,39	0,3	1,03	1,49	0,46

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Модель Таффлера і Тішоу також доводить ефективність нашого проєкту, такі показники, як відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань значно зросли з 1,22 до 2,07. Показник вірогідності банкрутства значно покращився після впровадження запропонованого проєкту з 1,03 до 1,49 пунктів.

Таблиця 3.9

### Модель Спрінгейта

Показники	Рік				Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	Прогноз	
А – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	-0,12	-0,09	0,12	0,12	-
В – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	0,1	0,01	0,26	0,24	-0,02
С – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	0,26	0,02	1,11	1,05	-0,06
Д – відношення доходу до загальної вартості активів	0,94	1,03	1,43	1,45	0,2
Z	0,73	0,35	2,22	1,65	-0,57

*Джерело: узагальнено автором на підставі [34]*

Щодо, моделі Спрінгейта тут зафіксовано незначне погіршення показника банкрутства, однак це пояснюється тим, що в даному показнику всі показники діляться на Д – відношення доходу до загальної вартості активів, а оскільки наші доходи зростають то і цей показник також буде зростати.

Отже, впроваджені заходи мають позитивний антикризовий ефект, що підтверджується за допомогою чотирьох моделей банкрутства (моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера і Тішоу) та аналізу показників ліквідності. Зокрема, показник Z за моделлю Альтмана зросла з 2,34 до 2,72, що свідчить про збільшення стабільності та покращення фінансового стану компанії.

### Висновки до розділу 3

Стратегія стабілізації для ПрАТ «Оболонь» вважається найбільш доцільною, з урахуванням кількох ключових факторів. Диверсифікація, яка передбачає розширення діяльності підприємства через введення нових продуктів або розширення географії ринків збуту, є одним з основних антикризових заходів. Розширення асортименту продукції, зокрема екологічно-чистої та преміальної продукції, вважається доцільним кроком для запобігання негативного впливу кризових ситуацій. Крім того, впровадження систем управління ризиками (ERM) та управління досвідом клієнтів (CEM) є важливими інструментами для ефективного управління ризиками та поліпшення взаємодії з клієнтами.

Ефективність проєкту оцінюється за допомогою ряду показників, серед яких ключовим є чиста теперішня вартість (NPV). NPV відображає різницю між поточною вартістю доходів від інвестицій та їх витратами. Загальний NPV проєкту становить 9 962 359 грн, що свідчить про його позитивні перспективи. Термін окупності в 175 днів вказує на швидке повернення витрат. Рентабельність інвестицій на рівні 59,6% свідчить про ефективність вкладених коштів та прибутковість проєкту.

Аналіз показав, що впроваджені заходи мають позитивний антикризовий ефект, що підтверджується чотирма моделями банкрутства (моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера і Тішоу) та аналізом показників ліквідності. Зокрема, показник  $Z$  за моделлю Альтмана зростає з 2,34 до 2,72, що свідчить про збільшення стійкості компанії до кризових явищ та покращення її фінансового стану. Інші моделі банкрутства також демонструють позитивну динаміку, що підкреслює доцільність проєкту.

## ВИСНОВКИ

У представленому бакалаврському дослідженні зроблено теоретичне узагальнення засад управління підприємством в умовах кризових ситуацій, проаналізовано процес управління підприємством в умовах кризових ситуацій в ПрАТ «Оболонь» та запропоновано заходи для удосконалення процесу антикризового управління на ПрАТ «Оболонь». Результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків, що містять елементи наукової новизни і мають теоретико-методичне та практичне значення:

1. У сучасних умовах господарювання ефективно антикризове управління підприємством стає не лише необхідністю, а й стратегічним завданням для забезпечення його стійкості та успішності в умовах економічної нестабільності. Суть цього підходу полягає в комплексному управлінні ресурсами, фінансами, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства з метою уникнення або подолання кризових ситуацій. Основна ідея антикризового управління полягає в здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно реагувати на кризові ситуації та виходити з них збалансованим і конкурентоспроможним. Це передбачає від керівництва гнучкість, інноваційність та високий рівень стратегічного мислення.

2. Антикризове управління є складним і багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти функціонування підприємства. Важливим етапом такого управління є проведення аналізу ситуації та оцінка ризиків, що може включати вивчення фінансового стану, оцінку конкурентоспроможності та аналіз внутрішніх процесів. До цього процесу відноситься визначення стратегій і вибір оптимальних засобів для подолання кризових ситуацій. Різноманітні види антикризового управління, такі як фінансове, операційне, стратегічне, психологічне і інноваційне, взаємодіють для забезпечення гнучкості і адаптабельності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Інструменти антикризового управління, такі як фінансова реструктуризація, оптимізація

виробничих процесів, стратегічне планування і інші, є ключовими для досягнення успіху підприємства в умовах турбулентності.

3. Метод комплексної оцінки ефективності антикризового управління включає аналіз різних показників, які враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти, для визначення успішності підприємства під час кризових умов. Цей підхід охоплює такі параметри, як ліквідність, рентабельність, стратегічне керівництво, інновації та управління ризиками. З фінансового боку, аналізується ефективність використання ресурсів, фінансова стабільність та можливість проведення операцій у складних умовах. У той же час, з нефінансової точки зору оцінюється потенціал для інновацій, конкурентоспроможність та готовність до адаптації до змін на ринку, враховуючи обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та порівняння з конкурентами.

4. ПрАТ "Оболонь", відоме як найбільший виробник напоїв в Україні та компанія з 100% українським капіталом, є корпорацією, яка об'єднує 10 підприємств по всій країні з майже 4 тисячами працівників. У 2022 році підприємство зазнало найбільших обсягів реалізації продукції, де пиво складає 57,4% обсягу, за ним слідує безалкогольні напої (11,8%) та слабоалкогольні напої (10,5%). Мінеральна вода та інші послуги займають меншу частку (відповідно 4,3% та 5,8%). У 2020 році чистий прибуток ПрАТ "Оболонь" склав 338 614 тис. грн, що відображає приріст на 229,19%, що свідчить про стабільність та успішність компанії на ринку.

5. Компанія "Оболонь" володіє численними перевагами, такими як визнаний та популярний бренд серед споживачів, значна частка ринку в Україні та широкий асортимент продукції, який задовольняє різноманітні потреби клієнтів. Існує ефективна система дистрибуції, що забезпечує широке охоплення ринку та використання сучасного обладнання, яке підтримує високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. Однак серед недоліків можна відзначити залежність від імпортової сировини та обмежений бюджет

маркетингу, що ускладнює адаптацію до нестабільних умов ринку та стримує потенціал розвитку.

6. Порівнюючи з основними конкурентами, такими як "AB InBev Efes" та Carlsberg Україна, ПрАТ «Оболонь» демонструє значне зростання чистого доходу. Загальний аналіз фінансової стійкості свідчить про позитивну тенденцію до поліпшення фінансового стану компанії. Таким чином, висновок, отриманий з різних моделей оцінки ризику банкрутства, показує, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» покращилася за останні три роки. Хоча деякі моделі виявили високий ризик у 2020-2021 роках, але у 2022 році всі моделі показали низьку ймовірність банкрутства.

7. Оптимальною вважається стратегія стабілізації для ПрАТ "Оболонь", враховуючи кілька ключових факторів. До антикризових заходів входить диверсифікація, що означає розширення діяльності підприємства через введення нових продуктів або розширення географії ринків збуту. Розширення асортименту продукції, зокрема екологічно-чистої та преміальної продукції, розглядається як важливий крок для запобігання негативного впливу кризових ситуацій. Крім того, впровадження систем управління ризиками (ERM) та управління досвідом клієнтів (CEM) виступає як ключовий інструмент для ефективного керування ризиками та поліпшення взаємодії з клієнтами.

8. Ефективність проекту оцінюється за допомогою ряду показників, з яких основним є чиста теперішня вартість (NPV). NPV відображає різницю між поточною вартістю доходів від інвестицій та їх витратами. Загальний NPV проекту становить 9 962 359 грн, що свідчить про його позитивні перспективи. Термін окупності в 175 днів вказує на швидке повернення витрат. Рентабельність інвестицій на рівні 59,6% свідчить про ефективність вкладених коштів та прибутковість проекту.

9. Вжиті заходи продемонстрували чіткий антикризовий ефект, що підтверджується комплексними дослідженнями, які включали чотири моделі банкрутства: модель Альтмана (Показник Z зріс з 2,34 до 2,72), модель Спрінгейта та модель Таффлера, а також показники ліквідності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. 2020. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5157/1/Steshenko.pdf>
2. Коляденко, І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор 2-2*. 2018. С. 7-10.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 504 с
4. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. 2015. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ. 2005. 824 с
6. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).
7. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2016. 24 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/15401>.
8. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability 2*. 2022. С. 171-176.
9. Бровко, Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics* 15. 2019. С. 36-40.
10. Скопенко Н. С. Сутність та основні етапи антикризового управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 31. С. 81-84.

11. Серікова, А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії* 25. 2018. С. 177-179.
12. Джалалова, М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. 2018. С. 14-23.
13. Балаш Л. Я. Особливості антикризового управління підприємствами. 2019. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7058/1/ОСОБЛИВОСТІ%20АНТИКРИЗОВОГО%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВАМИ.pdf>
14. Дробишева, О. О., Ніколаєва Ю. В. Сутність та типологія криз промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки 14 (4). 2015. С. 67-70.
15. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. 2021. URL: <https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/498/1/Дурман%20МО%20Сутність%20антикризового%20управління%20та%20принципи%20його%20здійснення.pdf>
16. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12203/1/АНТИКРИЗОВЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ЯК%20СФЕРА%20БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ.pdf>
17. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.
18. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід* 9. 2021. С. 40-45.

19. Ткачук Г. Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf>
20. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 С. 98-101.
21. Федун, І. Інструменти антикризового управління підприємством: сутність та види. 2021. С. 132-133
22. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2018. № 15. С. 275–285.
23. Щеглова О. Ю., Судакова О., Лаже М. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. С. 186–190.
24. Козаченко Г. В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. *Економіка і управління*. 2018. № 2-3. С. 86–94.
25. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>.
26. Чазов Ю. В. Методи оцінки ефективності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2 (50). С. 14–16.
27. Мицак О. В. Ліквідність як елемент фінансового управління діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 62–65.
28. Ямборко Г. Аналіз ділової активності підприємств в умовах фінансової кризи. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 5. С. 390–393.
29. Бержанір І. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 34–39.
30. Модель Альтмана. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/model-altmana/>.

31. Статут ПРАТ «ОБОЛОНЬ». ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/d2980109fe82b3764db70210f3118916.pdf>.
32. Система управління. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: [https://obolon.ua/ua/about/control\\_system](https://obolon.ua/ua/about/control_system).
33. Продукція. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/ua/production>.
34. Фінансова звітність. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders>.
35. Менеджмент корпорації. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure>.
36. Звіт про управління ПрАТ "Оболонь" за 2021 рік. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>.
37. "Оболонь" працює в умовах воєнного часу і виводить на ринок новий продукт. Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/obolon-pracue-v-umovah-voennogo-casu-i-vivodit-na-rinok-novij-produkt>.
38. Акціонерам. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/>.
39. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" - Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/30965655/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30965655/finances?current_year=2022).
40. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ "ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ" - Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31978272/finances>.
41. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків: ХНУМГ, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>.

42. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>.
43. Брінь П. В., Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО "ХПІ" - Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2019. № 69. С. 172–175.
44. Your Customers Prefer Sustainable Products. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15087-consumers-want-sustainable-products.html>.
45. Barge D. S., More D. K., Bholra S. S. Eco friendly products attitude towards pricing. *SSRN electronic journal*. 2015. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2589415>.
46. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу?. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>.
47. Customer Experience Management як прояв максимальної турботи про споживача. *SMART business*. URL: <https://www.smart-it.com/uk/2021/08/customer-experience-management-as-a-manifestation-of-maximum-customer-care/>.
48. Синельник Л. С. Чистий грошовий потік як внутрішнє джерело фінансування підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 6, берез. С. 98–102.
49. Поліщук Є. А. Ризик-менеджмент інвестиційного проєкту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11 (126). С. 76–80.
50. Антонів В. Чиста теперішня вартість як один із критеріальних показників управління інноваційною діяльністю. *Вісник Львівського університету*. 2012. № 47. С. 110–115. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/6797/6805>.