

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: «Антикризове управління діяльністю підприємства»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Аносова М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Ігнатська І.А.

(прізвище та ініціали)

доктор економічних
наук, професор

Рецензент **Гонський О.Г.**

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 20____ р.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____ К.В.
Пічик
« __ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Аносовій Марії Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Антикризове управління діяльністю підприємства _____

керівник роботи Ігнат'єва Ірина Анатоліївна, д.е.н., проф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.






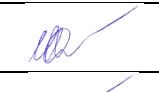


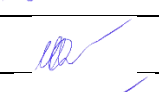
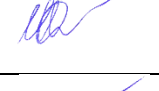
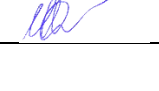
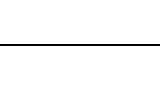
2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, виробнича звітність підприємства*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Дослідити економічну сутність антикризового управління. Дослідити інструменти та тактики боротьби з кризою на підприємстві на макрорівні. Порівняти методи боротьби з кризою в середині компанії в Україні та за кордоном. Дослідити історію ТОВ «Вегетус», його структуру, місію, візію та цінності. Проаналізувати становище обраного підприємства та визначити його стан до початку війни та на сьогоднішній день. Визначити доцільність та результати тих кроків, які компанія вже зробила в рамках антикризової діяльності. Сформулювати основні принципи, на яких буде заснована антикризова стратегія. Визначити пріоритетні напрямки розвитку для компанії. Оцінити ефективність запропонованих рішень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиці, рисунки, формули.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ 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	04.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	10.12.2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	09.01.2023		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	19.01.2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	28.03.2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.03.2023		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		12.04.2023		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		05.05.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	15.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	18.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	14.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «14» грудня 2022 р.

Науковий керівник _____



(підпис)

_____ **Ігнатська І.А.**

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____



(підпис)

_____ **Аносова М.В.**

(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Економічна сутність антикризового управління в сучасних умовах	9
1.2. Міжнародний досвід регулювання антикризових ситуацій на підприємствах	14
1.3. Особливості урегулювання антикризових процедур в Україні	19
РОЗДІЛ 2. ТОВ «ВЕГЕТУС» ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вегетус»	22
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Вегетус»	27
2.3. Аналіз реагування компанії ТОВ «Вегетус» на кризу, яка була спричинена повномасштабним вторгненням	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ВЕГЕТУС»	41
3.1. Формування основних принципів стратегії в рамках антикризового управління підприємством ТОВ «Вегетус»	41
3.2. Визначення пріоритетних напрямків антикризової стратегії підприємства ТОВ «Вегетус»	45
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих антикризових рішень	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

24 лютого 2022 року Російська Федерація почала повномасштабне вторгнення на територію України. Ця війна продовжується вже більше року, до моменту весни 2023. *Актуальність досліджуваних питань* зумовлена тим, що під час російського вторгнення, українська економіка зазнала великих втрат та продовжує зазнавати їх кожен день, як фінансових так і реальних. Велика кількість підприємств малого та середнього бізнесу зіштовхнулась з проблемою часткового або повного знищення власних активів та нерухомості, а також, на даний момент, велика кількість компаній існують в стані великої невизначеності. У великій кількості українських підприємств стоїть питання у побудові стратегії розвитку на активній стадії ведення бойових дій на території країни. На даний момент, компанії повинні вибудовувати свої подальші дії в таких умовах, в яких наша економічна система ще не перебувала. Саме тому питання вивчення та дослідження процесів виникнення кризових ситуацій та процесів формування стратегій подолання цих кризових ситуацій є актуальним.

Об'єктом дослідження є процеси формування антикризових стратегій на підприємствах, які виникають в результаті зовнішніх та внутрішніх чинників.

Предметом є вивчення побудови антикризової стратегії на підприємстві, яке постраждало від зовнішньої кризи на макрорівні, яка була спровокованою російсько-українською війною.

Метою даного дослідження є з'ясування причин виникнення внутрішньої кризи на підприємстві через зовнішні фактори та можливі шляхи покращення стану підприємства завдяки побудові антикризової стратегії.

Завданнями дослідження є:

- 1) Дослідити економічну сутність антикризового управління.
- 2) Дослідити інструменти та тактики боротьби з кризою на підприємстві

на макрорівні.

- 3) Порівняти методи боротьби з кризою в середині компанії в Україні та за кордоном.
- 4) Дослідити історію ТОВ «Вегетус», його структуру, місію, візію та цінності.
- 5) Проаналізувати становище обраного підприємства та визначити його стан до початку війни та на сьогоднішній день.
- 6) Визначити доцільність та результати тих кроків, які компанія вже зробила в рамках антикризової діяльності.
- 7) Сформулювати основні принципи, на яких буде заснована антикризова стратегія.
- 8) Визначити пріоритетні напрямки розвитку для компанії.
- 9) Оцінити ефективність запропонованих рішень.

Методи дослідження, які використовувались включають в себе: вивчення документів підприємства, опитування, експрес фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ранговий аналіз асортименту компанії, оцінка ефективності за допомоги показника NPV та порівняльні аналізи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність антикризового управління в сучасних умовах

Під час ведення підприємницької діяльності, менеджмент стикається з великою кількістю викликів та ризиків. Джерела таких ризиків можуть поділятися на внутрішні та зовнішні. В наслідок неефективного менеджменту даних ризиків, на підприємстві може виникнути ситуація кризи, яка при неналежному управлінні, може перейти в стан банкрутства та ліквідації організації.

В науковій літературі є кілька значень поняття кризи. Першочергово, дане визначення перекладається з грецької мови, як «переломний момент; вибір; рішення; вирок». «Великий тлумачний словник сучасної української мови» [1] подає таке визначення кризи:

«Різка зміна звичного стану речей; злам, загострення становища. Гостра нестача чого-небудь»

Проте, дане визначення є загальним. В своєму навчальному посібнику «Антикризове управління підприємством» Чернявський А.Д. [2] дає таке визначення кризи в підприємницькій діяльності:

«Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі».

Також, в своїй роботі «Кризи, їх причини та наслідки» П.В. Кухта зазначає визначення кризи, як:

«У сучасному розуміння криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній сфері системи, що загрожує її життєстійкості в

навколишнім середовищі». [3]

Також, в цій праці, Павло Кухта виносить, що «криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином оновлюючи її. Стабільний стан і криза виступають постійними антагоністами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування».

Маючи декілька різних визначень, ми можемо сформулювати одне, найбільш релевантне для нас визначення кризи в підприємницькій діяльності:

Криза – це загострення становища на підприємстві, яке визначається гострою нестачею чого-небудь або неможливістю досягнення поставлених цілей, яка є наслідком невизначеності в його внутрішньому або зовнішньому середовищі і загрожує її життєдіяльності. Проте, криза є приводом для якісних змін на підприємстві.

Як ми бачимо з визначення, стан кризи може бути складним та переломним для підприємства, адже є великий ризик неефективного управління даним станом через можливий ефект раптовості для менеджерів, їхню некомпетентність в даній галузі або гострий дефіцит часу для вирішення даної проблеми або проблем, що в подальшому може призвести до ліквідації організації. Саме в цей переломний момент, керівництво повинно прийняти рішення щодо антикризового управління та антикризової стратегії.

В своїй статті «Сутність антикризового управління та принципи його здійснення» [4] Є.С. Кузнецов визначає широке розуміння антикризового управління, як «управління під час кризи, а також попередження настання кризових явищ» та в більш вузькому розумінні, як «застосування певних форм і методів в рамках процедури банкрутства».

У статті «Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту» [5], професор Л.О. Лігоненко позначає антикризове управління, як «інтелектуальний вид управління». В той час, автори Москаленко Л.А. та Хринюк О.С. в роботі «Методи антикризового управління

підприємством» [6] дають таке визначення:

«Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідації кризових явищ».

Виходячи з визначень різних авторів, які наведені вище, можна дати більш повне визначення:

Антикризове управління – це комплексна система інтелектуального управління підприємством під час кризи, а також для її попередження, яка направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності завдяки спеціальній програмі, у вигляді певних форм і методів та принципів недопущення чи ліквідації кризових явищ.

Основними особливостями використання антикризового управління є те, що при розробці даної системи повинні враховуватись два основні фактори: управління ризиками (зовнішніми та внутрішніми) та часові рамки, в яких ця система повинна бути реалізована. Більш точно про особливості цих процесів описала Л.О. Лігоненко [5]. Вона зазначає сім пунктів, завдяки яким антикризове управління вирізняється від інших видів менеджменту.

Перший пункт - використання специфічного управлінського інструментарію. Автор ще описує дані прийоми управлінського впливу як нестандартні і навіть неприємні в нормальних умовах.

Другий пункт - наявність у підприємства суттєвих обмежень в ресурсах, які вони можуть використовувати при розробці і реалізації даної системи.

Третій пункт – часові обмеження, які зумовлені можливими агресивними діями кредиторів, виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності управлінського персоналу підприємства.

Четвертий пункт - прийняття та реалізація управлінських рішень більш з

високими ризиками, які зумовлені високим ступенем напруження зовнішнього чи/та внутрішнього середовища, а також нестійкості системи, в якій підприємство перебуває.

П'ятий пункт - підвищена потреба в інформаційно-аналітичній підтримці. Як було зазначено в пункті чотири, при кризовому стані підприємства приймаються більш ризиковані рішення. В такому стані, управління потребує більших витрат, як матеріальних, так і нематеріальних, для збирання, обробки, розрахунків та подальшого аналізу більшого об'єму інформації, ніж в спокійному стані на фазі зрілості компанії.

Шостий пункт - орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб. В наступному пункті більш детально буде розглянута участь третіх осіб при антикризовому управлінні підприємства, проте однією із особливостей кризового стану є те, що у прямій мінімізації втрат зацікавлені не тільки власники компанії, а ще й її працівники, кредитори та держава.

Сьомий пункт - необхідність прийняття інноваційних та креативних рішень. Як зазначалось вище, у визначенні кризи, що така ситуація на підприємстві є можливістю для власника оновлення свого підприємства. Однією з причин кризового стану може бути низка невірних управлінських рішень, і для того аби вивести підприємство з такого стану, треба повністю або більшою мірою змінювати критерії ухвалення цих самих рішень.

Після визначення та окреслення особливостей антикризового управління, можна зрозуміти класифікацію цих систем. Їх класифікують за різними факторами, які включають в себе мету та цілі даного типу управління, внутрішні та зовнішні фактори, які вплинули на цей стан, стадії розвитку кризи на підприємстві тощо. Проте, головним критерієм розподілення антикризового управління є тактична чи стратегічна система управління.

Тактичні методи представляють собою систему управлінських рішень, яка спрямована на швидке покращення стану підприємства, підвищення фінансових

показників, тобто, подолання наслідків кризи або подолання кризи на її перших стадіях. Результати таких дій видно одразу. Задля класифікації тактичних методів управління, слід визначити модель поведінки підприємства, завдяки аналізу зовнішнього середовища. Такими можуть бути захисна та наступальна моделі. Мета захисної моделі зводиться до методів скорочення всіх витрат підприємства, утримуванням основних фондів чи скорочення виробництва в цілому. Наступальна модель характеризується наявністю активної маркетингової, інноваційної, відновлюваних стратегій, удосконалення системи менеджменту, на рівні із скороченням збитків. Основною метою тактичних заходів є повернення підприємства до докризового стану. До тактичних методів можна віднести санацію, даунсайзинг та банкрутство. [6,7]

Стратегічні методи вирішення кризи на підприємстві мають на меті боротись не з ознаками кризового стану, а кардинально міняти сутність бізнесу, його структуру, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, як товару або послуги, так і самого підприємства; інвестиційна привабливість, інновативність продукту чи внутрішньої системи, соціальна відповідальність тощо. Основною задачею стратегічних методів є не тільки повернення до докризового стану, а й його покращення, унеможливлення наступної кризи. До таких методів відноситься створення нових підприємств, злиття, модернізація, реструктуризація, реінженіринг тощо [6].

Ще одним критерієм для класифікації методів антикризового управління є критерій права користування власністю на підприємстві. В залежності від керуванням даним правом, розрізняють різні типи процесу змін [8] (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Типи процесів змін, в залежності від рівня керування правом власності на підприємстві

Типи процесу змін	
Тип 1. Зменшення або збільшення	Цей тип зумовлений виключно кількісними змінами: зменшення витрат, збільшення або зменшення обсягів виробництва, зміщення точки беззбитковості тощо.
Тип 2. Усунення перешкод	Цей тип використовується тоді, коли причиною кризи стали певні фактори, які можна точково усунути.
Тип 3. Еволюція	Спонукає якісні зміни природнім шляхом, без прямого втручання менеджменту. Такий тип поширений серед нових підприємств та колективів, коли механізм співпраці ще налагоджується.
Тип 4. Продуковані зміни	Тип, який передбачає зміни, створені керівництвом. В результаті таких рішень, ідуть кардинальні зміни в структурі, операційній діяльності, корпоративній культурі. Даний тип має поділення на два подальших підтипа: 1. Після закінчення кризового періоду, дані зміни зберігаються. 2. Після закінчення кризового періоду, зміни перестають діяти, повертаючись до докризового положення чи приймаючи нові рішення.
Тип 5. Утворення антикризового менеджменту	Цей тип передбачає появу антикризового керівництва, яке має на меті проаналізувати всі системи підприємства та розробити антикризову систему управління підприємством.
Тип 6. Концептуальний підхід	Даний тип змін передбачає, що найбільш ефективним методом виходу з кризового стану підприємства є розробка та впровадження нових, інновативних рішень.

1.2. Міжнародний досвід регулювання антикризових ситуацій на підприємствах

Як вже зазначалось в попередньому пункті, антикризове управління є системою управління кризових ситуацій, за умов як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. При антикризовому управлінні приватних підприємств, держава, як

правотворчий інститут, має можливість урегулювання цих процесів при настанні фінальних етапів кризи, які можуть призвести підприємство до банкрутства.

В світовій практиці, банкрутство розглядається, як позитивне явище, яке має в результаті оновити економіку держави. Це досягається або методом оздоровлення підприємства, або його ліквідацією.

У різних країнах світу існують різні системи регулювання банкрутства. Для їхньої класифікації, існують різні фактори по яким йде розділення та розрізнення цих систем.

У дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку OECD «Розробка методів боротьби з неплатоспроможністю в різних країнах» (ориг.- «Design of insolvency regimes across countries»), виокремили декілька індикаторів по яким вони класифікують системи регулювання банкрутства. [9]
До них входять:

1. Ставлення до невдалих підприємців: цей показник визначає як система ставиться до підприємства, яке не змогло успішно існувати в економічній системі країни; як система обмежує підприємця в майбутньому. Основна задача держави – попередження повторів банкрутства та великої кількості підприємств в кризовому стані, або як зазначається в праці «фірм-зомбі». Тому, у системи є різні інструменти, які вони використовують для роботи з даним фактором, наприклад кількість часу, яка надається підприємству від визнання кризової ситуації до моменту ліквідації; складність відкриття наступного бізнесу.
2. Попередження та оптимізація: в більшості країн світу, антикризові процедури є дорого вартісними: процедури подолання неплатоспроможності або оформлення банкрутства, ліквідації чи реструктуризації в короткій перспективі приносять системі збитки. Для цього використовуються різні інструменти для раннього попередження антикризового стану та подальшої його оптимізації та виправлення на

підприємстві. Наприклад, розповсюдженим методом є метод попереджувальних оцінок внутрішнього та зовнішнього стану підприємства, які надають дебіторам та кредиторам можливість відслідкувати сигнали майбутніх кризових станів.

Особливого ставлення в контексті попередження та оптимізації антикризового управління потребують малі та середні підприємства. Стандартні процедури подолання неплатоспроможності, розраховані на великі підприємства, часто є занадто витратними для малих та середніх компаній, саме тому, є більший ризик банкрутства компанії. Ще одним фактором, для розробки спеціальних процедур для МСП (малих та середніх підприємств) є те, що при заснуванні малого підприємства, в статутний капітал часто йде особисте майно підприємця. В такому випадку, стан банкрутства може стати критичним не тільки для підприємства, а і для підприємця особисто. Для унеможливлення цього, в різних країнах використовують різні механізми для збереження МСП. В своєму «Звіті про процедури боротьби з неплатоспроможністю МСП» (ориг.- «Report on the Treatment of MSME Insolvency») Світовий Банк [10] досліджує практики різних країн світу, та зазначає, що в багатьох із них системи боротьби з цією проблемою є лише «підлаштовуванням» під ситуацію, але ніяк не вирішенням проблеми. Наприклад, в таких країнах як в Індії або США, процедури боротьби з неплатоспроможністю для МСП є пришвидшеними, наприклад, період часу, який дається підприємству на реструктуризацію, адже вони все одно, скоріш за все, прийдуть до стану банкрутства, тому ці режими пришвидшують ці процеси.

Процедури попередження та оптимізації в різних країнах можна розділити на 2 категорії: ті, що підлаштовують загальну систему під МСП та ті, що розробляють системи спеціально для МСП. Прикладом перших систем можна привести країни OHADA (Організація західноафриканської

юридичної гармонізації), Аргентину, Німеччину, Грецію тощо. Для правових систем цих країн властиве спрощене ведення документації для МСП: необов'язковість заповнення частини складних чи непотрібних для МСП бюрократичних паперів. Також, особливістю цих процедур є «кейс-менеджмент» - розглядання різних МСП в особистому порядку, якщо вони підпадають під певні критерії, як наприклад наявність на підприємстві менше ніж 20 співробітників, як це зазначено в аргентинському законодавстві. В другу категорію підпадають країни Японія та Корея. В своїх правових системах, вони розробили спеціальні структуровані підходи для МСП в умовах їхнього антикризового управління. В Японії, якщо підприємство відповідає критеріям «малого кейсу», то процедури реабілітації підприємства розглядаються через суд, який контролює весь процес антикризового управління, узгоджуючи відносини між дебіторами та кредиторами. В Кореї, такі «малі кейси» розглядаються також через суд – спеціально приставленого клерка, чи через третю сторону, в особі аудиторської фірми. Особливостями корейської системи є спрощені методології ведення процедур подолання неплатоспроможності, відсутність додаткових витрат на наглядачу третю особу, а також тільки дебітор, в особі підприємства, має право розпочати дані процедури.

3. Інструменти реструктуризації: Після проведення процедур попередження, не завжди можливо зберегти підприємство виключно завдяки оптимізації активів. Тоді на підприємствах, які ще є «життєздатними», використовують реструктуризацію. Чим раніше кризовий стан буде виявлений, тим простішою та дешевшою за своєю структурою буде реструктуризація. На формування системи антикризового управління в країні, в процедурах реструктуризації, впливають такі фактори як: можливість кредитора на оплату реструктуризації фірми та час, який дається на ці процедури, хто із зацікавлених осіб має право ініціювати дані

процедури, які пріоритети та цілі ставляться та які стилі управління на підприємствах є розповсюдженими при проведенні процедур. У дослідженні [9] зазначається, що найбільш ефективних результатів реструктуризації можна отримати за умов продовження діяльності підприємства, при цьому при зупиненні стягування кредитора заборгованостей з фірми. Проте фінальну ціль реструктуризації (задоволення кредиторів та всіх стейкхолдерів, погашення боргів, оздоровлення фірми, виведення фірми на новий етап розвитку тощо) вирішує антикризова стратегія в кожній країні окремо.

4. Інші фактори: в інші фактори, OECD вносить залученість судів у систему антикризового управління в країнах, права працівників на цих підприємствах та ставлення системи до фіктивного банкрутства. Як зазначалось вище, то в багатьох країнах світу поширеною практикою є залучення судів лише у певних випадках, коли це є необхідним або підприємство може собі це фінансово дозволити. Також є деякі процедури реструктуризації, які не можна виконати без участі судів та державного регулювання.

Що стосується захисту прав працівників та підприємствах в стані кризи та ставлення до фіктивних банкрутств, то цей фактор має репутаційний характер як для держави, так і для самих підприємств, тому саме держава повинна розробляти та впроваджувати в систему нормативно-правові акти, які б зберігали стабільність цієї системи. Якщо особа підприємець заявив про банкрутство, яке в подальшому виявилось фіктивним, то він має понести покарання та обмеження для подальшої підприємницької діяльності. Адже можливість такої особи відкривати та закривати фірми без серйозних для себе наслідків, може дестабілізувати систему приватного підприємництва та стати критичною для всієї економіки країни.

Щодо забезпечення прав працівників на таких фірмах, то держава повинна так само вводити або обмеження в звільненнях цих працівників, або в забезпечені цим працівникам «запасного варіанту» або підтримки, якщо їх було звільнено під час реструктуризації підприємства, яке було ініційовано судом, наприклад.

Виходячи з даного аналізу складових та етапів антикризового управління підприємством, можна побачити етапи та варіації їхнього використання при розробці та імплементації систем протидії кризовому стану підприємств. В подальшому, державні інститути або міжнародні правові організації та союзи, розроблять свої системи, ставлячи свої цілі, які вони хочуть досягнути, виходячи із політичної, правової та соціальної ситуацій в цих країнах, організаціях та союзах.

1.3. Особливості урегулювання антикризових процедур в Україні

Однією із особливостей регулювання антикризового стану та банкрутства в Україні є широко розроблена законодавча база. В Українському законодавстві існує кілька нормативно-правових актів, які регулюють кризові ситуації на підприємстві. До таких відноситься Кодекс України з Процедур банкрутства, Господарський процесуальний кодекс України та інші закони України.

Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства [11]: засновники та власники майна боржника зобов'язані своєчасно вживати заходів для запобігання банкрутству. Законодавство України передбачає кілька заходів, які підприємство може вжити задля попередження стану банкрутства. Одним із них є надання фінансової допомоги боржнику від кредиторів або інших осіб, в тому розмірі, для того, щоб погасити грошові борги. В такому випадку, боржник є зобов'язаним перед тими кредиторами, які надали йому фінансову допомогу.

Також, ще одним інструментом держави є санація. В кодексі України з процедури банкрутства [11] зазначене визначення санації:

«Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.»

В кодексі прописані чіткі вимоги до плану санації, який має містити заходи та чіткі строки відновлення платоспроможності боржника. Також, план санації має обов'язково містити в собі розміри вимог кожного класу кредиторів, які були б задоволені у разі введення процедури ліквідації боржника, та має передбачати забезпечення погашення заборгованості боржника з виплати заробітної плати [11, ст.51.1]. В статті 51. План санації боржника зазначені заходи, які можуть бути використані при санації підприємства: реструктуризація; перепрофілювання; закриття нерентабельних виробництв; відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини; виконання зобов'язання боржника третіми особами; ліквідація дебіторської заборгованості; продаж частини майна тощо. Хоч, і цей план санації повинен бути схвалений всіма кредиторами, можна зробити висновок, що правова система України є продебіторською – набагато більш вигідно зберегти та оздоровити підприємство, аніж ліквідувати його та розпродати активи.

Для того, аби більш комплексно розглянути систему антикризового управління в Україні, в Додатку 1, наведені особливості української системи, структуровані по факторам, які були розглянуті в пункті 1.2. та які були розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку OECD.

Висновки: Проаналізувавши роботи українських науковців, а також дослідження та статистику міжнародних організацій, можна сказати, що

проблема кризи на підприємстві є складною та комплексною. Для її вирішення управлінцям потрібно зважати на багато різних факторів, як зовнішніх так і внутрішніх. Потрібно аналізувати поточний стан фірми, задля визначення теперішніх криз, провести аналіз попередніх періодів аби знайти причину кризи та час її початку, щоб зрозуміти на якому етапі розвитку є дана проблема. Виходячи з цього, підприємець повинен скласти план антикризового управління, який буде не тільки тактично вирішувати нагальні проблеми бізнесу, а і стратегічно передбачати майбутні кризи та уникати їх в подальшому, оглядаючись при цьому на фінансовий стан підприємства, кадрову політику, покращення операційної діяльності, так само як і на діюче законодавство в країні, політичну та соціальну ситуацію. Основною метою даного плану має бути не тільки поліпшення стану підприємства зараз, а і подальше його оздоровлення та оптимізація в далекостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ТОВ «ВЕГЕТУС» ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вегетус»

Як зазначалось в Розділі 1, багато українських компаній створюються, існують та розвиваються в стані постійної кризи, викликаній зовнішніми факторами. Це пов'язано із багатьма політичними, соціальними, економічними та історичним факторами, які значно впливають на стилі ведення бізнесу, особливо на кризові стратегії, які українські компанії розвивали протягом багатьох років.

З 24 лютого 2022 року, Україна стикнулася з великою економічною кризою, яка почалась через повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Весь підприємницький сектор зазнав збитків, особливо це стосується мікро-, малого та середнього бізнесу. За даними Програми розвитку ООН та Швейцарської Конфедерації з дослідження «Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні» [17], на 2020 рік, в Україні було зареєстровано 373 310 мікро-, малих та середніх підприємств, які приносили 6 321 млрд грн загальних валових продажів. На період 4 квітня 2022 року, повністю припинили своє функціонування 22% МСП (малі та середні підприємства), частково функціонують 64%, та повністю функціональними є 14% малих та середніх підприємств. Найбільше збитків отримали підприємства, які знаходяться або знаходились на територіях активних бойових дій, тимчасово окупованих територій та територій, які близькі до лінії бойових дій. Саме тому, для аналізу та дослідження тематики антикризового управління була обрана ТОВ «Вегетус» яка входить до групи компаній, які мають кризове становище через початок повномасштабного вторгнення.

ТОВ «Вегетус» входить в групу компаній, які складаються з кількох малих підприємств. Активну підприємницьку діяльність група почала вести з 2007 року. Основною діяльністю компанії є виробництво та продаж вегетаріанських та веганських продуктів під власною торговою маркою Vegetus. Також, підприємство займається торгівлею власного асортименту та імпортованих товарів у лінійних магазинах, та продажем своєї продукції в інших спеціалізованих та універсальних магазинах.

Метою та головною ціллю компанії є поширення вегетаріанського способу життя в суспільстві. Компанія розробляє та збільшує свій асортимент, показуючи, що вегетаріанський стиль життя не закінчується виключно овочами та фруктами.

Компанія має сильну позицію у соціальній відповідальності ведення бізнесу. В основі існування компанії лежать етичні принципи, який менеджмент компанії притримується особисто, та переносить це на ідею підприємства та принципи ведення компанії.

Першим продуктом, який був розроблений в тому ж 2007 році, були вегетаріанські сосиски, які почали користуватись великим успіхом. Наразі, в асортименті компанії, існує 5 різновидів даного продукту, що і є одним із основних напрямів виробництва та продажу. Проте активно вести підприємницьку діяльність компанія почала 2010 року, фокусуючись на виробництві та роздрібній торгівлі вегетаріанською та веганською продукцією.

Структура групи підприємств, в яку входить товариство з обмеженою відповідальністю «Вегетус», продемонстрована в Рис. 2.1.

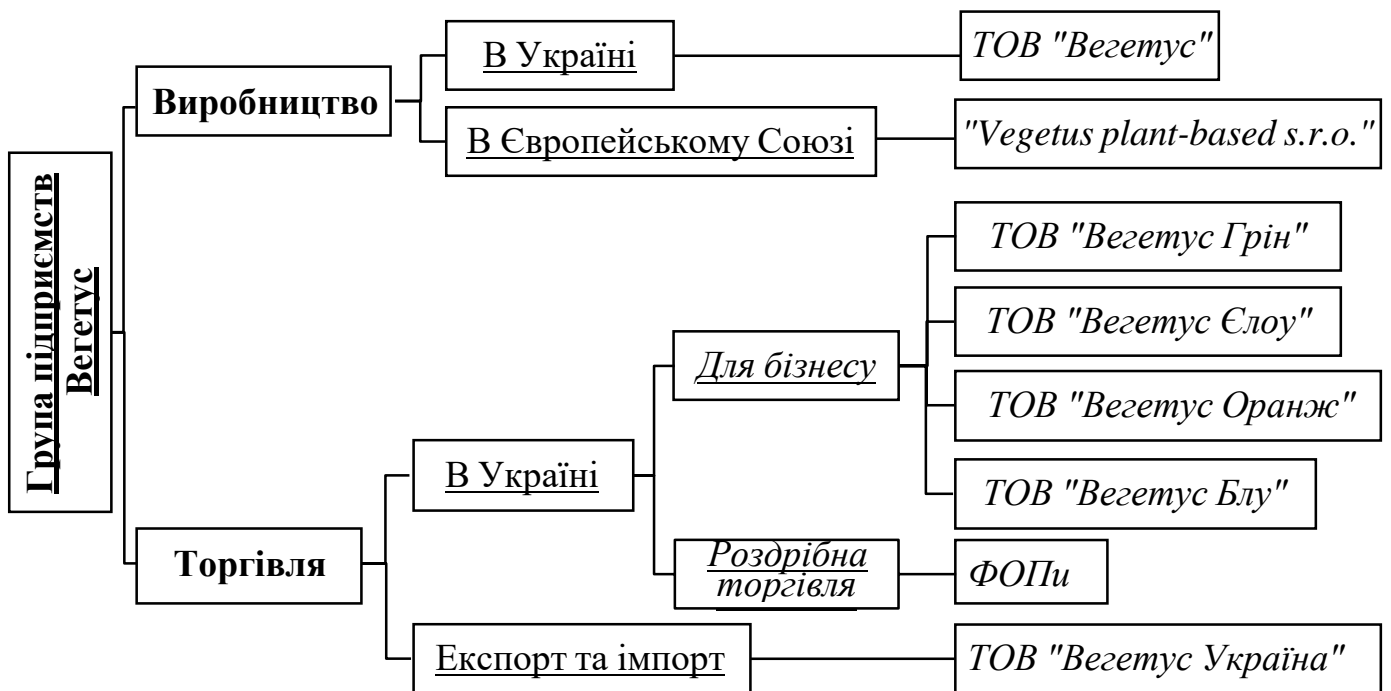


Рис. 2.1. Структура підприємств, які входять в групу Vegetus за їхніми основними напрямками роботи

З наведеної вище схеми можна наглядно подивитись на структуру групи компаній, їхні юридичні форми організації та їхні основні задачі. Загалом, група складається з 6 українських товариств з обмеженою відповідальністю, 22 фізичних осіб-підприємців та однієї іноземної компанії, яка зареєстрована в Європейському Союзі.

Кожне з підприємств має свою основну задачу та свій напрям роботи, в якому вони і працюють. Більшість з компаній займаються продажем продукції для споживачів або подальших дистриб'юторів. ТОВ «Vegetus Україна» займається імпортом іноземної продукції в лінійні магазини Vegetus, а також експортом продукції власного виробництва за кордон.

Підприємства, які займаються торгівлею в Україні мають свій розподіл по клієнтам, на яких вони розраховані. Чотири товариства з обмеженою відповідальністю: «Vegetus Грін», «Vegetus Єлоу», «Vegetus Блу» та «Vegetus Оранж» - займаються торгівлею з бізнес-партнерами в середині України. Компанія Vegetus поставляє своє товари не тільки в свої фірмові магазини, вони також займаються поставками свого асортименту в інші точки продажу

веганської та вегетаріанської продукції. Роздрібною торгівлею в лінійні магазини України займаються ФОПи. В групі існує 22 фізичні особи-підприємця. Вони забезпечують роботою 11 фізичних фірмових магазинів по всій території країни: в Харкові, Києві, Одесі, Дніпрі та Львові, а також, працюють з інтернет торгівлею.

Виробництвом продукції майже весь період існування підприємств виконувала головна компанія в цій групі – ТОВ «Вегетус». Саме це підприємство буде лежати в основі аналізу в даній роботі. Воно є товариством з обмеженою відповідальністю, що означає, що учасники цього підприємства не несуть збитків за зобов'язаннями самого підприємства та несуть ризики виключно в межах вартості своїх вкладів. Така форма власності, є найбільш розповсюдженою для малих та середніх підприємств в Україні. Розмір статутного капіталу складає 1000 гривень і ця сума не збільшувалась та не зменшувалось протягом існування компанії. ТОВ «Вегетус» є утримувачем виробничих потужностей в Україні, які знаходяться в місті Харків. Основними напрямки діяльності даного товариства з обмеженою відповідальністю є виробнича нерухомість та спорядження, нематеріальні активи, сировина та матеріальні оборотні ресурси компанії.

Таку структуру група компаній мала до 2022 року, коли всі підприємства працювали в повному обсязі на території України, здійснюючи виробничу та торгівельну діяльність як в країні, так і поза її кордонами.

На момент 24 лютого 2022 року, виробництво та склади компанії знаходились в місті Харків, тому ТОВ «Вегетус» відчуло вплив повномасштабної війни як зовнішнього фактору внутрішньої кризи на критичному рівні. Після 24 лютого 2022 року, виробництво майже зупинилось, працюючи на залишках сировини, яка зберігалась на складах. Вся готова продукція, яка залишалась у східній частині країни, була роздана місцевому населенню та військовослужбовцям. Після цього, керівництвом компанії було вирішено перенести складські приміщення в місто Полтава та Борислав, звідки

залишками продукції забезпечувались працюючі магазини в центральній, західній та південній частинах України – в Києві, Львові та Одесі, а також забезпечувало інтернет торгівлю.

Приміщення лабораторій та виробництва були фізично пошкоджені в наслідок обстрілів по місту Харків в березні 2022 року, після чого стали непридатними для проведення в них виробничої та дослідницької діяльності. Через постійну загрозу для підприємства, а також для безпеки працівників, було прийняте рішення перенести виробничі потужності за кордон, в Чехію. Там було зареєстроване нове підприємство «Vegetus plant-based s.r.o.», яке стало частиною групи компаній після 24 лютого 2022 року та було відповіддю керівництва на зовнішню кризу. Це підприємство також має форму товариства з обмеженою відповідальністю, проте через те, що офіційно воно зареєстроване в Чеській Республіці, то воно повністю підпадає під регулювання, оподаткування та законодавчі акти Чехії. 16 травня 2022 року це підприємство було зареєстроване [18], на момент 25 червня 2022 року в приміщеннях закінчуються монтажні-ремонтні роботи для підготовки цих приміщень під налагодження виробництва, та з 1 вересня потужності запускаються для вироблення власної продукції під торговою маркою Vegetus. Першого березня 2023 року, підприємство Vegetus plant-based починає експортно-імпорتنу діяльність.

Потужності чеського виробництва мають змогу забезпечувати власною продукцією фірмові магазини, які знаходяться на території України. На даний момент, в Україні функціонують 5 лінійних магазинів: В Одесі, Львові, Харкові та 2 магазині в Києві, а також функціонує інтернет-магазин, комплектація замовлень з якого формується в місті Харків.

З історії розвитку компанії був зроблений висновок, що Vegetus має бажання та крок за кроком повертається на ринок України, поновлювати потужності та нерухомість на східній частині країни, проте компанія має ризики стикнутись з проблемами та викликами, які є наслідками зовнішніх та

внутрішніх факторів.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Вегетус»

Як зазначалось в пункті 2.1., для аналізу та дослідження теми антикризового управління підприємством, з групи компаній Вегетус, було обране ТОВ «Вегетус». Адже ця компанія була утримувачем виробничих потужностей на території України та керівництво має стратегічне завдання відновити діяльність цієї компанії.

Підставою та найбільшою зовнішньою причиною економічної кризи стало повномасштабне вторгнення Росії на території України, що призвело до ускладнення та погіршення внутрішніх криз на макро- та мікрорівнях. Для того, щоб краще вибудувати стратегічні дії для подолання зовнішніх викликів, була оцінена та проаналізована галузь, в якій підприємство існує – виробництво та реалізація вегетаріанської та веганської продукції. Для аналізу зовнішнього середовища підприємства, був обраний PEST-аналіз, для того, щоб прослідкувати становище галузі, яке наразі існує (табл. 2.1). За допомоги цієї методики, було знайдено слабкі та сильні сторони галузі, які потрібно врахувати при побудові антикризової стратегії підприємства.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Вегетус» після 24 лютого 2023 року

Фактор	Оцінка
1	2
P – political	<ul style="list-style-type: none">- Початок повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану на території України.- Зміна правил та ускладнення імпорту та експорту товарів.- Знаходження виробництва підприємства на територіях можливих бойових дій.- Можливі зміни в законодавство, які матимуть вплив на виробництво та реалізацію органічної харчової продукції.

Продовження табл. 2.1

1	2
E – economical	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження рівня економіки, зменшення ВВП та нестабільність гривні до валют. - Збільшення ціни на сировину через дефіцит у сільському господарстві. - Ускладнення торгівлі через пошкодження логістичних центрів та унеможливлення попередніх логістичних ланцюгів.
S – social	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість внутрішньо та зовнішньо переміщених осіб, що міняє маркетингову політику підприємства. - Зменшення середнього доходу людей, зміна споживчих пріоритетів.
T – technical	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення рівня інновацій на макрорівні в країні. - Зміщення пріоритетів фінансування з технологій виробництва на відбудову та оновлення самого виробництва.

З початком повномасштабного вторгнення та введенням воєнного стану, по всій території країни було введено спеціальний правовий режим, який впливає як на фізичні, так і на юридичні особи. Цей стан передбачає можливі обмеження прав та інтересів підприємств, якщо це буде необхідно через ситуацію в країні. Такі обмеження можуть бути як полегшуючими, так і ускладнюючими факторами для підприємців. Особливо, ці законодавчі акти стосуються підприємств, які знаходяться на територіях можливих або активних бойових дій. В даний список входить і Харківська область, де знаходились виробничі потужності ТОВ «Вегетус» [19]. Також, прикладом таких змін є зміни у законодавстві щодо бухгалтерського обліку. Згідно із Законом від 19.07.2022 №2435-IX, були внесені зміни в закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», було утворено визначення «групи» підприємств, яке означає: «група юридичних осіб, що складається з підприємства, яке контролює інші підприємства (материнське підприємство), та всіх підприємств, які ним контролюються (дочірніх підприємств)» [20, ст.1]

Стаття 12 даного закону розділяє групи підприємств на малі, середні та

великі, і група підприємств «Веgetус» відноситься до малої групи – мають вартість активів до 4 мільйонів євро, мають чистий дохід до 8 мільйонів євро та мають середню кількість працівників до 50 осіб. В новій редакції цієї статті, для малі та середні групи звільнюються від обов'язкового складання консолідованої фінансової звітності, що облегшує роботу підприємства під час воєнного стану.

До економічних чинників відносяться зниження рівня економіки та рівня ВВП в країні, від чого напряму залежать підприємства. Через початок повномасштабної війни, велика кількість підприємств була знищена або частково пошкоджена фізично, велика кількість підприємств не мала змоги працювати на повні потужності через високий рівень міграції людей, що зменшило рівень ВВП країни на 30,4% за 2022 рік [21], що показує зменшення рівня економіки в країні, що в майбутньому може призвести до посилення податкових зобов'язань, зменшення пільг для підприємств чи ускладнення ведення підприємницької діяльності. Також, важливим фактором є валютні регулювання та обмеження, які накладає держава на валюти для утримання рівня гривні. Завдяки фінансовим траншам, НБУ має можливість утримувати курс гривні за рахунок утримання фіксованого курсу долара та євро, обмеження щодо купівлі валюти та транзакцій за кордон тощо [22]. При закінченні воєнного стану, ці обмеження будуть зняті та економіка України має великий ризик швидкого зниження, що потрібно враховувати підприємствам при розробці антикризових стратегій.

Важливим фактором для виробництва компанії є криза у аграрному секторі. Станом на 15 вересня 2022 року, аграрний сектор має \$34,25 млрд непрямих втрат, \$14,2 млрд з яких пов'язані зі скороченням виробництва однорічних культур за даними дослідження Міністерства аграрної політики та Київської школи економіки [23]. В цьому ж дослідженні, зазначається, що аграрний сектор втрати \$18 498 млн через порушення в логістиці та зниження цін на експортно-орієнтовні товари, а також \$857 млн через збільшення витрат на

виробництво.

Щодо соціальних факторів, які впливають на розробку стратегій подальшого розвитку ТОВ «Вегетус», то великим викликом є велика кількість внутрішньо та зовнішньо переміщених осіб. З даними ООН на момент 28 березня 2023 року, з України виїхало 8 173 211 особи [24], кількість осіб, які стали переміщеними з міста Харків, на момент липня 2022 року була приблизно 600-700 тисяч, що складає близько половини всього населення міста, за даними Харківської військової адміністрації [25]. Через таку кількість людей, які були переміщені, підприємству потрібно повністю переглядати свої логістичні центри та точки продажів, свою кадрову політику, а також частину маркетингової стратегії, де фірма повинна також переглянути географію своєї цільової аудиторії. Також, важливим фактором є зміна середнього доходу та споживчих пріоритетів людей. Через те, що вегетаріанська продукція не є товарами першої необхідності та ціни на органічну та веганську продукцію є вищими, ніж ціни на схожі товари без таких позначок, то попит на здорову їжу значно падає.

Щодо рівня інновацій в країні та секторі, то за даними Глобального інноваційного індексу, Україна знизилась на 8 позначок, порівняно з 2021 роком (з 49-го на 57-ме місце), хоча займає 4-те місце в групі країн з доходом нижче середнього. Найбільш успішною галуззю, в дослідженні вважається галузь результатів технологічних та інноваційних рішень, що виходить з високої кількості патентів та корисних моделей, швидкості продуктивності праці, модернізації виробництв та кількістю сертифікатів ISO 9001, які контролюють системи менеджменту якості організації [26]. Не зважаючи на сильні сторони систем та інституцій в Україні, через значні фінансові та реальні втрати, держава міняє пріоритетність інвестицій коштів з інноваційного розвитку на відбудову постраждалих територій та галузей. Якщо брати до уваги підприємства, які знаходились на територіях активних бойових дій, то якщо у таких підприємств були фізично знищені виробничі потужності, то при розробці стратегічних

планів, потрібно враховувати можливість відбудови більш модернізованих та більш технічних підприємств.

Для аналізу внутрішньої ситуації на підприємстві було використано два методи. Був проведений аналіз фінансової звітності компанії ТОВ «Вегетус» за період з 2019 по 2021 рік, для того, щоб дослідити стан підприємства до початку війни, зрозуміти слабкі сторони, щоб в подальшій стратегії виправити їх та уникати надалі. Було проаналізовано Форму №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» за 3 останні роки роботи підприємства, дані яких наведені у Додатку 2 та Додатку 3 [27]. Через початок повномасштабного вторгнення, підприємство не має звітності за 2022 рік. Було використано фінансовий експрес-аналіз (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Експрес-аналіз ТОВ «Вегетус»

Показники	Формула розрахунку (по кодам рядків)	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Неплатежі	1695	3 995,10	18 720,78	18 966,80
Коефіцієнт незалежності	$\frac{1495}{1900}$	0,492	0,245	0,287
Коефіцієнт ділової активності	$\frac{2000}{(1900 \text{ п. п.} + 1900 \text{ к. п.})/2}$	-	1,432	1,594
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$\frac{2350}{(1900 \text{ п. п.} + 1900 \text{ к. п.})/2}$	-	0,135	0,058
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	$\frac{2350}{(1495 \text{ п. п.} + 1495 \text{ к. п.})/2}$	-	0,443	0,219
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	$\frac{1195}{1695}$	0,968	1,074	0,678
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	$\frac{1495 - 1095 + 1595}{1195}$	-0,034	0,069	-0,476

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{1495 + 1595}{1900}$	0,492	0,245	0,287

За результатами аналізу, можемо робити висновки по ключовим фінансовим показникам підприємства. За період 2020 року ми можемо побачилишвидкий зріст неплатежів на підприємстві, їхня сума виросла у 4,68 рази. Різниця між роками в показнику залежить від збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (збільшення у 8,4 рази).

Що стосується коефіцієнту незалежності та коефіцієнту фінансової стійкості, то в даному випадку ці показники є ідентичними, адже підприємство не має другого розділу Пасиву – Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення. В цих двох показниках видно, що рівень коефіцієнту зменшується, що є негативною тенденцією. Для того, щоб підприємство вважалось незалежним, то даний коефіцієнт потрібно мати на рівні 0,5 та вище. За останні 3 роки звітності, підприємство не мало такого показника, що показує більшу залежність компанії від своїх зобов'язань. Для визначення фінансової стійкості підприємства, даний показник повинен мати значення 0,7 та вище. Можемо бачити, що підприємство не має стійкого фінансового стану. На момент 2021 року, можна помітити невеликий зріст показників, у порівнянні зі спадом у 2020 році.

Коефіцієнт ділової активності показує оборотність всього майна підприємства. В цьому показнику, ми можемо бачити позитивний результат: оборотність є більше одиниці та цей показник збільшується. Таких тенденцій не проглядається при аналізі коефіцієнтів ефективності використання фінансових ресурсів та використання власних коштів. Кожен із цих двох показників має негативну динаміку. Це означає, що чистий дохід підприємства, який припадає

на 1 гривню середньорічної вартості майна у показнику рентабельності активів та середньорічної вартості власного капіталу у показнику рентабельності власного капіталу, не покривається і та частка, яка перепадає на 1 гривню зменшується.

Загальний коефіцієнт покриття по балансу так само, як і попередні показники, не має допустимої величини показника. Для даного коефіцієнту, допустимим є показник у 2-2,5 рази, хоч цей показник і може становити меншу величину, він не повинен опускатись нижче 1. Тільки в 2020 році «Веgetус» мав показник покриття балансу більше 1 – 1,074. Це показує, що наявні оборотні активи підприємства не можуть покрити поточні зобов'язання фірми.

Фінальним показником попереднього аналізу фінансового стану підприємства є коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах та витратах. Даний показник у підприємства є малим, а у 2019 та 2021 році він є від'ємним. Це виходить з відсутності у підприємства довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, через що підприємство використовує виключно власний капітал, що робить фінансовий стан фірми нестійким та показує, що оборотні активи взагалі не покриваються власним капіталом підприємства.

Провівши експрес-аналіз фінансового стану компанії до 24 лютого, можна побачити нестійкий та залежний фінансовий стан, неефективність використання активів та фінансових ресурсів, а також збільшення кількості неплатежів. При розробці антикризової стратегії підприємства, компанії необхідно прийняти до уваги дані фактори, щоб уникнути їх при відбудові власного підприємства.

Збут підприємства «Веgetус» виконується за схемою B2B (business-to-business). Це означає, що прямий споживач товарів, які виготовляє «Веgetус» є інші компанії. В даному випадку, вся продукція з виробництва продається іншим фірмам, які входять в одну групу компаній з ТОВ «Веgetус» - ті, хто займаються реалізацією асортименту в лінійних магазинах та співпрацює з іншими

бізнесами, наприклад продає продукцію в мережі супермаркетів.

2.3 Аналіз реагування компанії ТОВ «Вегетус» на кризу, яка була спричинена повномасштабним вторгненням.

Як вже зазначалось в попередніх пунктах, найбільшою причиною кризи на підприємстві ТОВ «Вегетус» є початок повномасштабного вторгнення Росії на території України. Всі юридичні адреси компаній в групі були і є зареєстрованими в місті Харків, так само, як і виробництво компанії. Через початок воєнних дій на території, де знаходилось підприємство, компанія була вимушена припинити роботу з перших днів війни. Як зазначалось в пункті 2.1., в березні 2022 року, виробництво підприємства було зруйновано, що призвело до неможливості продовжувати свою діяльність в Україні. Тому було прийняте рішення про перенесення виробництва за кордон. Так була заснована компанія «Vegetus plant-based s.r.o». Для компанії, перенесення виробництва та створення нової фірми стало найбільшим із кроків реагування на кризу, яка була спровокована російсько-українською війною. В даному розділі, був проведений аналіз даного рішення та які можливості відкрились для групи, які дана компанія може надати при подальшій відбудові виробництва та відновленню присутності ТОВ «Вегетус» на ринку України. Також, на даний момент компанія «Vegetus plant-based s.r.o» є єдиним виробником продукції торгової марки “Vegetus” та забезпечує власною продукцією ринок України.

Компанія Вегетус має на меті повернути виробництво в Україну, продовжуючи свою мету та поширюючи ідею, і чеська компанія «Vegetus plant-based s.r.o» є майданчиком для того, аби збільшити ринки збуту своєї торгової марки, посилити цікавість для продукції у всьому світі та збільшити кількість активів, які потім використати на користь відбудови попереднього виробництва і Харкові. Через те, що компанія була заснована у 2022 році, на даний момент

немає фінансової звітності, яка б показувала динаміку розвитку підприємства, його фінансовий стан. Тому на цьому етапі компанії, є складність оцінки її стійкості та фінансових показників. Проте, зараз компанія знаходиться на етапі розвитку між дитинством та юністю. Таке становище зумовлено тим, що компанія є ще на самому початку свого розвитку, що відносить її до стадії дитинства, проте великий досвід керівництва компанії в своїй сфері зменшує рівень ризиків, яких би могли припуститись управлінці початківці.

На даному етапі, компанія потребує детального розгляду своїх можливостей, своїх сильних сторін та ризиків, які можуть настати. Для того, аби мати сильне підґрунтя до повернення на ринок України, група має бути сталим членом європейського ринку – саме тому було проаналізовано теперішній стан середовища чеської фірми та можливості його розвитку. Для аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей її росту, був проведений SWOT-аналіз (табл. 2.3), який допомагає компанії диференціювати своє становище та краще обрати майбутню стратегію розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства «Vegetus plant-based s.r.o».

Strength – сильні сторони	Weakness – слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Команда, яка має досвід в даній галузі - Високоякісний продукт - Активна присутність на виставках 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність досвіду роботи на ринку Європейського Союзу - Непобудована логістична система в Чехії та Європейському Союзі - Відсутність попередніх поставників сировини
Opportunities - можливості	Threads - загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Налагодження зв'язків та партнерств за межами України - Побудова міцного підґрунтя для відбудови українського виробництва - Можливість представляти українську продукцію за кордоном 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька гнучкість управління - Непристосованість до умов нового ринку - Більший рівень конкуренції - Залежність від економічної та правової ситуації Європи

В результаті аналізу компанії, яка є реагуванням підприємства на кризу,

бачимо, що організація має сильні позиції. Управління материнської компанії повністю виїхало за кордон, разом із працівниками, що допомогло зберегти вже сформований колектив, який знає свої обов'язки та ролі, що допомогло уникнути періоду становлення команди і дало можливість одразу працювати на якісні показники компанії. Також, підприємство починає роботу з вже готовими технологіями та перевіреним українським споживачем асортиментом. Ще до початку повномасштабного вторгнення, продукція отримувала сертифікати якості, включно з сертифікатом якості Європейського Вегетаріанського Союзу (European Vegetarian Union) у 2019 році. Також, з сильних сторін, підприємство активно просуває та поширює свою продукцію через участь у виставках у Празі, Франкфурті, Гамбурзі, Варшаві, Мюнхені, Франкфурті-на-Майні та інших. Найбільшим представництвом була участь у виставці Veggie World Munich 2022 [29].

Не зважаючи на збереження команди, якість продукту та активну маркетингову стратегію, компанія має свої слабкості. До цих слабкостей входить відсутність досвіду роботи на ринку Європейського Союзу. До створення «Vegetus plant-based s.r.o.», компанія існувала виключно на українському ринку. Хоч існуюча команда має досвід роботи в своїй галузі, у них немає досвіду ведення бізнесу в Європі. В наслідок миттєвого переїзду виробництва, а не поступового, у компанії немає сформованої логістичної системи, немає побудованої системи збуту своєї продукції. На момент 1 березня 2023 року, компанія почала регулярні поставки в найбільший онлайн супермаркет Чехії – Rohlík.cz, що допомагає компанії поставляти свою продукцію по всій території Чехії та Польщі. В той же час, велика частка європейського ринку залишається недоступною для Vegetus. Наступна слабка сторона, виходить із попередньої, слабкості логістичної системи, – відсутність попередніх постачальників. З початку своєї роботи, Vegetus використовував для своєї продукції українську сировину. Для компанії в Чехії, ці поставки є ускладненими – через кризу в

аграрному секторі, ускладнення перевезень на митниці через військовий стан та правила перевезення харчової продукції в Європейський Союз, внутрішні кризи у попередніх постачальників. Перед компанією стоїть задача знайти нових поставників сировини та вибудувати з ними партнерські стосунки для більш ефективної роботи.

Не зважаючи на проблеми, які перенесення компанії за кордон викликає, цей крок відкриває для групи компаній багато можливостей. Найбільшою з них є можливість налагодити партнерства з європейськими та іншими іноземними компаніями. В стратегії розвитку організації Vegetus зазначено вихід на ринки Ізраїлю, США та Індії. Ще однією можливістю для підприємства є побудова міцного підґрунтя для відновлення виробництва в Україні. В Чехії компанія має змогу працювати на повні потужності, розвиваючи та розширюючи своє виробництво, розробляючи нові технології виготовлення продуктів та нові технології обробки сировини. Наприклад, на момент 1 березня 2023 року, була розроблена та запущена нова технологія заморозки напівфабрикатів, яка має змогу відкрити для компанії ринки на інших континентах, не обмежуючись Європою та зберігаючи якість продукції. Також, для компанії Vegetus є дуже важливою етична сторона підприємництва. З цього виходить можливість представництва української продукції в Європі та світі, як частина інформаційної війни за кордоном.

Загрозами цього підприємства є великий рівень конкуренції. В Україні Vegetus займає лідерські позиції, адже є одним із піонерів в даній галузі. В Європейському Союзі галузь вегетаріанських продуктів є більш широкою та розвиненою, через те, що попит в Європі є більшим за український. Тому загрозою для компанії є те, що вони можуть не знайти свій ринок та свою цільову аудиторію, яку будуть задовольняти. Також до цього доєднується незнання ринку Чехії. Vegetus є новою компанією, якій потрібно активно досліджувати новий для них ринок, проводити аналіз своїх сильних та слабких сторін, своїх переваг

та можливості росту саме на цьому ринку, щоб не втратити позицій. Ще одним ризиком є низька гнучкість управління компанією. Вихід на новий ринок був швидким, у компанії не було часу вибудувати поетапну стратегію, тому в такому становищі, менеджмент повинен бути максимально відкритим для нововведень та інновативних рішень. Компанії, які існують на ринку так довго, як Vegetus, мають сталі процедури, рішення та технології, консервативність яких може стати загрозою для нового підприємства. Також, через економічну кризу в Україні, можна побачити вплив цієї кризи на економіки Європи. Ще одним ризиком для компанії є зовнішні загрози, які можуть виникнути через зміну законодавства чи погіршення економічної ситуації країни.

Роблячи висновок зі SWOT-аналізу, видно, що компанія Vegetus має свої сильні сторони та можливості росту як в Європі, так і в Україні. При розробці антикризової стратегії ТОВ «Vegetus», потрібно враховувати даний аналіз та спиратись для нього, адже саме зріст та закріплення «Vegetus plant-based s.r.o» надасть можливість власникам відбудувати свої українські потужності.

На даний момент виробництво у Чехії повністю покриває потреби компанії у збуті – виробляє продукцію, як на європейські ринки, так і в лінійні магазини в Україні. Компанія зараз виробляє 5 позицій асортименту. Для аналізу продукції був використаний ранговий аналіз асортименту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз асортименту виробництва «Vegetus plant-based s.r.o» методом рангів

Асортимент	Загал. обсяг випуску, т.од.	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску, %	Ранг рентабельності,	Різниця рангів	(P _v -P _p) ²
				P _v	P _p		
<i>Seitan sausage "Bockwurst"</i>	10.2	25.564	16.98	3	1	2	4
<i>VegeSausage "Delikat"</i>	10.7	26.817	8.23	1	4	1	9
<i>VegeSausage "Gutsulsky"</i>	10.5	26.316	7.12	2	5	3	9
<i>VegeSausage "Spinach"</i>	4.5	11.278	12.95	4	3	1	1
<i>VegeSausage "Tomato"</i>	4	10.025	13.6	5	2	3	9
∑	39.9	100					32

Результат аналізу розраховується за допомоги кореляції рангів за формулою 2.1.:

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum (P_k - P_r)^2}{n(n^2 - 1)}; \quad (2.1)$$

де K_p – коефіцієнт кореляції;

P_k – ранг випуску

P_r – ранг рентабельності

n – кількість позицій

Розрахунок кореляції наведений у формулі 2.2. Ми можемо бачити, що результат розрахунків показує, що структура асортименту є оптимальною, компанії не потрібно прибирати жоден із своїх продуктів.

$$K_p = 1 - \frac{6 \cdot 32}{5(5^2 - 1)} = 0.93 \quad (2.2)$$

Висновки: Проаналізувавши та дослідивши зовнішній та внутрішній стан підприємства ТОВ «Вегетус», а також проаналізувавши результати дій, які компанія робила, як миттєве реагування на прояви кризи, можна зробити

висновки: компанія «Вегетус» є перспективною компанією, зі своїми етичними принципами та соціальною відповідальністю, довгою історією та великим покриттям ринку. В той же час, фінансовий стан компанії не є стабільним та фінансово незалежним. Компанія є частиною групи та має «підтримку» в інших фірмах, що допомогло зберегти саму фірму під час фізичного руйнування нерухомості компанії, саме тому підприємство має змогу відновити та реформувати свої структури та системи задля подальшого сталого розвитку та зростання. Підприємство має можливості та амбіції для повернення на український ринок – що буде основною ціллю антикризової стратегії –, а також розширення своєї присутності на ринках Європи, Америки та інших континентів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ВЕГЕТУС»

3.1. Формування основних принципів стратегії в рамках антикризового управління підприємством ТОВ «Вегетус»

Як зазначалось в Розділі 1 «Теоретичні засади антикризового управління підприємством», при складанні стратегії підприємства, яка націлена на допомогу фірмі вийти з кризового становища, потрібно зважати не тільки на повернення підприємства на докризовий рівень, а і на можливості покращення цього становища та можливості уникнення схожих кризових ситуацій в подальшому на підприємстві.

Основною причиною кризи на підприємстві ТОВ «Вегетус» є зовнішній фактор – початок бойових дій на території, де була розміщена компанія, – така причина не може бути усунена за допомоги внутрішнього менеджменту та зміни управлінських методик. Проте, завдяки сформованій стратегії, яка буде мати на меті посилити теперішній стан підприємства на основі отриманого досвіду, організація зможе проходити майбутні кризи, викликані зовнішніми та внутрішніми чинниками, більш легко.

Перш ніж формувати основні напрями антикризового управління підприємства, потрібно чітко визначити мету, цінності та основи функціональних стратегій основної антикризової стратегії, яких компанія хоче досягти. Також, потрібно проаналізувати фінансові джерела, які зможуть забезпечити проведення необхідних заходів в рамках антикризового управління діяльністю підприємства.

Для формування основних напрямів удосконалення антикризового управління підприємством ТОВ «Вегетус», потрібно визначити мету, яку дане

управління повинно досягнути. Основною *метою* антикризової стратегії ТОВ «Веgetус» авторка дослідження визначає повернення та відбудова компанії ТОВ «Веgetус» в Україну та розширення, завдяки закріпленню та посиленню присутності компанії на європейському ринку.

На сьогоднішній день, підприємство не має можливості виконати мету своєї стратегії в повній мірі (а саме повернення виробництва та цехів в місто Харків) через великий ризик ззовні – повторення ситуації, яка призвела до кризи на фірмі. Саме тому рекомендується розділити стратегію введення антикризового управління на 2 частини: підготовчу та активну. Підготовча частина буде включати в себе ті цілі та напрями удосконалення, які можуть бути втіленими в той час, поки ситуація на макрорівні в країні не стане прийнятно стабільною для керівництва компанії, для того щоб почати імплементацію активної стадії плану – безпосередньо фізичне повернення компанії в місто Харків.

Цінності які беруться для формування антикризової стратегії ТОВ «Веgetус» є основні цінності компанії: дотримання етичних принципів у виробництві, в управлінні та в приватному житті; любов до природи та всіх живих істот, підтримка національного виробника. З цього виходить, що ті методи, які буде використовувати компанія для впровадження стратегії, повинні не наносити шкоди зовнішньому середовищу, підтримувати українські компанії-партнерів тощо.

За класифікацією поведінки ведення стратегії, яка була обрана для побудови антикризових заходів підприємства ТОВ «Веgetус» є комбінованою. На думку авторки роботи, комбінація стратегії виживання та стратегії прориву є найбільш оптимальним вибором стратегій для даного компанії. Адже, через руйнацію складів та виробництва, компанія повинна наново відбудувати свою нерухомість. В такому стані, компанія потребує плавного та стабільного розвитку для більш легкого повернення на ринки України. З іншого боку,

продукція компанії ще присутня на українському ринку та потребує стратегії прориву для збільшення своєї частки. В цих аспектах антикризової стратегії буде використана стратегія прориву, яка надасть компанії можливість орієнтуватись на лідируюче положення на ринку [30, с.65]. Таким чином, комбінована стратегія допоможе компанії диверсифікувати інструменти відновлення та зросту підприємства на ринку, що надасть більш стабільне та, в той же час, більш гнучке управління прийняття рішень, даючи можливість краще адаптуватись до сучасних ситуацій, які виникають чи можуть виникати в подальшому в межах ринку та/чи на макрорівнях в країні та галузі.

Як було зазначено в пункті 1.1. антикризове управління вирізняється від інших видів управління обмеженістю у часових рамках, саме тому необхідно прорахувати часові обмеження, які має компанія, та будувати антикризову стратегію виходячи з цих обмежень. В даному випадку, для того, аби повернутись у стан, який підприємство мало до початку повномасштабного вторгнення – наявність виробництва та складів в Харкові – потрібно, аби ці території були повністю безпечні як для працівників, так і для активів підприємства. Таке рішення допоможе максимально зменшити ризик повторної руйнації власності компанії та повторної евакуації. Проте, на момент весни 2023, даний крок не є можливим, адже на території України все ще ведуться активні бойові дії і Харківська область все ще перебуває в списку територій можливих бойових дій, що не є безпечним для підприємства. Керівництво компанії ніяк не може вплинути на перебіг бойових дій на території країни, тому до моменту кінця війни, управлінці повинні вживати підготовчих заходів по укріпленню вже існуючого продукту та покроковому поверненню фізичного представництва в Україну.

Як вже зазначалось вище, антикризова стратегія буде поділена на дві фази: підготовчу та активну. До активної фази будуть відноситись такі задачі, як:

- відновлення виробництва в місті Харків;

- відкриття всіх лінійних магазинів, які були закриті через початок війни;
- інші операційні цілі та задачі, які виникнуть в наслідок імплементації та втілення даних задач та цілей. Наприклад, фінансова стабілізація кожного з лінійних магазинів окремо, а також виробництва; розробка процесів реагування в рамках кейс-менеджменту на оперативному рівні, виходячи з особливостей команди, яка працює в тому чи іншому функціональному чи операційних відділах тощо.

Не зважаючи на те, що активна фаза стратегії є ключовою та її втілення є прямим виконанням головної мети антикризової стратегії, підготовча фаза з іншого боку, є не менш важливою складовою кампанії. Адже від результатів управління підготовчими процесами буде залежати якість результатів активної фази. У підготовчу фазу будуть входити 4 типи функціональних стратегій, які були обрані авторкою роботи, адже на її думку, саме ці аспекти управління компанією ТОВ «Вегетус» потребують найбільшої уваги та розвитку для ефективного виконання розробленої стратегії. На думку авторки, інші аспекти, такі як екологічна та соціальна стратегії також є необхідними та важливими для комплексного вирішення кризової ситуації на підприємстві, проте на даному підготовчому етапі вони не є пріоритетними. Наприклад, екологічна та етична складові є закладеними в місію та цінності самої компанії та компанія притримується своїх принципів, що зменшує необхідність прописання спеціальних кроків для втілення соціальної чи екологічної функціональних стратегій. Проте, при подальшому перегляді та удосконаленні даної антикризової стратегії, управління ТОВ «Вегетус» повинні взяти до уваги ці функціональні аспекти компанії при довгостроковому плануванні після стабілізації фірми на ринку. Виходячи з цього, авторка виділяє 4 пріоритетні функціональні стратегії, які потребують першочергового втілення для відновлення компанії:

- 1) Маркетингова стратегія має на меті вдосконалити конкурентоспроможність компанії на ринку в європейському союзі,

розвинути нову мережу партнерств та закріпитись в галузі; в той же час паралельно нарощувати цікавість до продукції на ринку в Україні та повертати частку ринку, яка була втрачена через війну та евакуацію підприємства.

- 2) Науково-дослідна стратегія підготовчої фази повинна допомогти компанії удосконалити існуючі та впровадити нові продукти, які випускає компанія, а також поліпшити виробничі процеси шляхом інноваційних рішень.
- 3) Виробнича стратегія повинна забезпечити компанію виробничим потенціалом, тим самим підвищити конкурентоспроможність власної продукції на ринку.
- 4) Метою інформаційної функціональної стратегії є допомога компанії у розбудові інформаційної мережі, яка полегшить управління підприємством, за умови, що компанія матиме представництва та виробництва в різних країнах; а також допоможе компанії діджиталізуватись, що є необхідним критерієм для швидкого та якісного росту компанії у XXI столітті.

3.2. Визначення пріоритетних напрямків антикризової стратегії підприємства ТОВ «Вегетус»

Як зазначалось в пункті 3.1., підготовчий етап антикризової стратегії для компанії ТОВ «Вегетус» буде складатись з 4-х аспектів: науково-дослідного, маркетингового, фінансового та інформаційного. В даному пункті 3.2. будуть розглянуті основні аспекти, на які підприємству потрібно звернути увагу першочергово та які є пріоритетними для ефективної побудови та, в подальшому, реалізації антикризової стратегії.

Одною із особливостей кризових ситуацій є часове обмеження – компанія

повинна використовувати власний часовий ресурс ефективно. Саме тому, для ведення антикризової стратегії ТОВ «Вегетус» була обрана паралельна модель. Особливість цієї моделі полягає в тому, що всі процесі відбуваються одночасно. У випадку «Вегетус» складно точно сказати, коли зовнішній фактор, який спричинив цю кризу, більше не буде впливати на компанію, тому фірма перебуває у стані невизначеності щодо власних часових обмежень. Саме тому, оптимальним рішенням буде використання часового ресурсу якомога більш ефективно, виконуючи всі запропоновані нижче рекомендації паралельно.

Як було зазначено у висновках до Розділу 2 кваліфікаційної роботи, компанія є перспективною та багатообіцяючою. Через критичне руйнування великої кількості фізичних активів, у компанії є можливість реформувати свої системи. У підприємства є можливість «повністю оновитись», як зазначав в своїх роботах П. Кухта [3]. Саме тому на етапі формування стратегії, необхідно сфокусуватись на побудові міцного фундаменту на найвищому рівні – рівні корпоративної стратегії. Саме тому були обрані ті функціональні складові, оновлення яких допоможе компанії побудувати цю основу для подальшого розвитку.

Першочергово, для того аби розуміти, в якому напрямку рухатись, компанії потрібно провести маркетинговий аналіз ринків, на які вона хоче виходити. На даний момент це ринки Європи та ринок України. На момент першого березня 2023 року, компанія провела маркетингове дослідження, яке аналізувало ринки Польщі, Чехії та Німеччини – тих країн, де компанія хоче поширюватись першочергово [31]. За результатами дослідження, ринок Німеччини зростає: кількість вироблених м'ясозамінників у 2021 році збільшилась на 17%, кількість підприємств, які виробляють замінниким'яса, виросла з 34 підприємств у 2019 та 2020 році до 44 у 2021. Складність цього ринку полягає в тому, що 33% ринку займає компанія Rügenwalder Mühle – яка є абсолютним лідером на ринку з 1834 року. Ситуація на ринку Польщі сильно вирізняється від інших країн Європи,

адже показники відмови від продуктів тваринного походження зменшується з 2016 року. Лише за 2020 рік, під час епідемії коронавірусу, поляки скоротили споживання м'яса на 29,8% та 55% готові споживати менше м'яса в своєму раціоні. Ситуація на ринку Чехії є не сильно «привабливою» для компаній, які займаються виготовленням м'ясо заміників, адже рівень споживання м'яса та м'ясних продуктів в Чехії зростає з кожним роком. Також, 42% респондентів зазначили, що заміники м'яса повинні бути на смак «такою ж або кращою за м'ясо». Для того, аби виходити на ринок Чехії, компанії потрібно провести удосконалення власної продукції для специфічних вимог даного ринку.

В результаті, можна зробити висновок, що найбільш оптимальним для початку розширення ринків збуту, ТОВ «Вегетус» потрібно зосередитись на ринку Польщі – він швидко зростає та легше «прийме» компанію, яка є новою на європейському ринку. Наступним кроком, після проведення науково-дослідницьких та експериментальних робіт, фокус на ринку Чехії – компанія повинна мати продукт, який задовольняє попит та відрізняється смаковими та якісними показниками. Третім ринком є ринок Німеччини – маючи досвід та свій сегмент у Польщі, а також продукт, який відрізняється (за допомоги ринку Чехії), компанія матиме змогу покрити певний сегмент німецького ринку, не зважаючи на сильну конкуренцію та насиченість ринку.

Паралельно, потрібно провести аналогічний розгорнутий аналіз українського ринку зараз, після початку війни, адже у людей змінились харчові звички, фінансовий дохід, місце проживання тощо. Саме тому, однією з перших задач, яка буде стояти у маркетингової стратегії – визначення нової цільової аудиторії та оновлення інформації про стару цільову аудиторію.

На даний момент, компанія ТОВ «Вегетус» має наміри розширити свою цільову аудиторію на нову групу людей – внутрішньо переміщенні особи та ті, хто мають статус біженця за межами країни. Через те, що до початку війни компанія робила великий акцент на місто Харків, таке зміщення цільової

аудиторії є необхідним задля збереження прихильності постійних покупців.

В ході написання даної роботи, було проведено опитування щодо обізнаності людей стосовно продукції «Вегетус» та загальної зацікавленості у вегетаріанстві для попередньої оцінки доцільності проведення маркетингового дослідження ринку України. Основними респондентами були молоді люди 18-24 років (71,1% респондентів), які переважно проживають в місті Київ (62,2%). 46,7% респондентів зазначили, що вони не мають зацікавленості у вегетаріанському способі життя, проте вони не проти час-від-часу вживати таку продукцію, а також 77,8% опитаних ніколи не чули про компанію та продукцію ТОВ «Вегетус». Результати опитування представлені на Рис. 3.1.

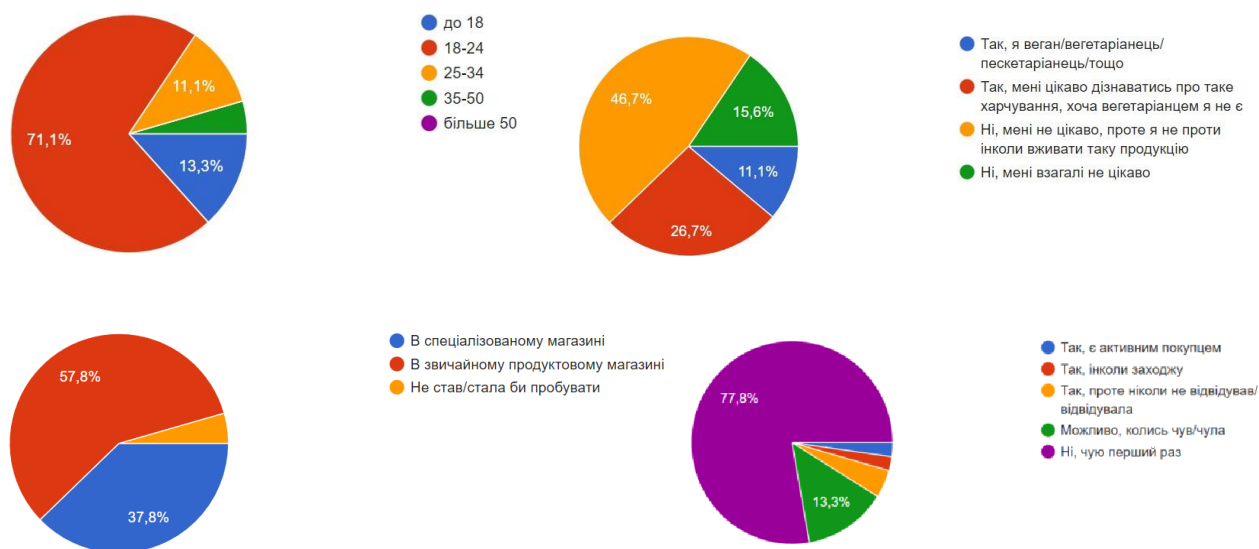


Рис. 3.1. Результати опитування молоді щодо їхньої обізнаності стосовно продукції ТОВ «Вегетус»

З цього ми можемо зробити висновки, що компанія втрачає великий пласт цільової аудиторії – молоді люди, студенти, які зацікавлені в тому, щоб спробувати вегетаріанську продукцію та які готові витратити на неї кошти.

Також, паралельно з дослідженням цільової аудиторії для збуту, компанії необхідно провести дослідження постачальників. На момент 2020 року, лідерами у виробництві сої, основної сировини, яку використовує «Вегетус» були

Полтавська, Київська, Чернігівська область [32]. Після початку війни, вести фермерське господарство на сході країни чи на півночі стало небезпечно, тому за умови повернення «Вегетус» в Україну, потрібно буде шукати нових постачальників. У 2023 році, лідером з посіву сої в Україні стала Тернопільська область [33]. З цих даних, ми можемо зробити висновок, що на даний момент, компанії не варто повертати виробництво в місто Харків, адже виробництво сировини в тій частині України не є безпечним, через велику площу замінованих територій, що зробить сировину дорожчою, а закупівля сої із західних областей так само збільшить витрати на вартість продукції. Тому компанії рекомендується відновити власне виробництво на території Тернопільської області, що надасть безпеку для працівників та зменшить витрати на закупівлю сировини.

Наступним кроком є розробка науково-дослідної стратегії компанії «Вегетус». Основної її метою є удосконалення вже існуючих продуктів та дослідження нових розробок. У довоєнний період, компанія «Вегетус» була найбільшим виробником м'ясозамінників в Україні, акцентуючи виробництво та сосисках, сардельках та паштетах рослинного походження. За період війни, ця ніше не була зайнята новими конкурентами, тому компанія зможе доволі швидко відновити свої позиції. Проте, для того, аби розширити свою частку на ринку рослинної їжі, потрібно вводити нові технології. На українському ринку нішею, яка не є зайнятою національним виробником є сегмент заморожених напівфабрикатів рослинного виробництва. Витрати на розробку технології для заморозки продукції рослинного походження допоможуть в майбутньому розширити ринок збуту на експорт не тільки в країни-сусіди, а і країни Азії, Північної та Південної Америк, Африки тощо. Цікавість до рослинної дієти у світі зростає з кожним роком, також цікавість іноземних ринків до українських виробників збільшується з початку повномасштабного вторгнення. Паралельно з цим, компанія повинна дослідити вимоги країн, куди планується експорт, та удосконалити власну продукцію під ці вимоги. На даний момент, у продукції

«Vegetus» вже є позначка V-label, що дає можливість торгівлі цією продукцією в Європейському Союзі. Наприклад, для того, аби мати пільговий безмитний режим на ринку США, потрібно підходити під Генералізовану систему преференцій. Для цього українському виробнику потрібно мати статус «походженням з України», також повинен пройти подвійну істотну трансформацію (якщо компанія використовує іноземну сировину, то спочатку вона повинна пройти перетворення на новий продукт в Україні і з цього продукту повинен бути створений асортимент, який в результаті піде на експорт). Також, компанія, яка виробляє харчові продукти рослинного походження повинна мати дозвіл на імпорт Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) тощо. Саме тому основною метою науково-дослідної стратегії є дослідження вимог для вихід на іноземні ринки та оптимізація продукції під ці вимоги, а також розробка методів заморозки власної продукції для можливості доставки асортименту на довгі відстані без погіршення якості продукції.

Також, ще одним пріоритетним напрямом, який потрібно розвивати під час розробки антикризового управління є розробка нової виробничої стратегії. Задача компанії – відновити виробництво в Україні. Як вже зазначалось вище, то відновлювати потужності на території Харківської області на даний момент небезпечно, тому першим кроком є визначення місця, де це виробництво буде знаходитись. Для того, аби місцерозташування було найбільш оптимальним, компанії рекомендується розміститись у Тернопільській області. Це захід України, тому працівники будуть почувати себе більш безпечно, це створить нові робочі місця, як для місцевих, так і для внутрішньо переміщених осіб, а також, як вже зазначалось раніше, ця область на 2023 рік є лідером у виробництві сої, що зменшить витрати на сировину. Існують програми, які допомагають виробництвам з релокацією – підбирають нові приміщення для виробництва, допомагають з пошуком нових працівників та розміщенням попереднього колективу [34] – участь у цій програмі підтримки допоможе зекономити компанії

на адміністративних витратах під час повернення в Україну.

Наступним кроком є визначення продукції, яка буде вироблятися в Україні та її розміри. Так як, чеське виробництво забезпечує український ринок асортиментом, який вказаний у Рис. 2.1., то в Україні потрібно відновлювати виробництво тих позицій, ринок яких компанія закривала у довоєнний період, при цьому виключивши продукцію, яка виробляється в Чехії. До війни, у 2021 році, найбільший дохід компанії «Вегетус» приносили такі номенклатурні групи, як Сейтан ковбасний, Сосиски рослинні, Тофу, Пастетус та Ковбаса рослинна. Сейтан та сосиски виробляються у Чехії та чеське виробництво може розширити свій асортимент на виробництво Ковбаси рослинної через схожість виробничих процесів задля економії. Таким чином, українське виробництво повинно фокусуватись на тофу та паштетах рослинного виробництва.

В Табл. 3.1. зазначений асортимент, який буде вироблятися на території України. На новому виробництві, рекомендується виробляти 7 позицій з асортименту: 3 позиції паштету та 4 позиції тофу. За результатами звітності за 2019-2021 роки ці позиції в асортименті були найбільш популярними серед споживачів, тому для виходу з кризового стану, саме ці позиції рекомендуються для того, аби починати відновлення виробництва в Україні. Для того, аби антикризове управління було успішне, компанія повинна вийти на докризовий рівень і вище. Саме тому об'ємом виробництва, якого компанія повинна досягти в рамках даної стратегії є рівень виробництва даної номенклатури за 2021 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Рекомендована номенклатура та прогнозовані об'єми виробництва продукції «Вегетус»

Номенклатурна група	Об'єми виробництва, на рік
1	2
Пастетус «Грибний»	53 311
Пастетус «Томатно-оливковий»	9 362

Продовження табл. 3.1

1	2
Пастетус «Трав'яний»	13 244
Пастетус загалом	75 917
Тофу	35 127
Тофу «З грибами»	21 099
Тофу «З паприкою»	17 884
Тофу «Морський»	17 357
Тофу загалом	91 467

Паралельно з проведенням вищезазначених досліджень, ТОВ «Вегетус» повинно проводити оновлення інформативної складової власного підприємства – діджиталізація компанії та освоєння нових цифрових інновацій. У 2023 році, задля того, аби темпи росту компанії встигали за темпом росту галузі, країни та світу, необхідно вводити нові технологічні рішення, як і у виробничу, так і в управлінську сферу. Діджиталізація управлінських процесів допоможе компанії ефективно керувати підприємством, коли виробництво залишиться в Чехії та відновиться в Україні. Також, одна керована система допоможе поєднати всі підприємства, які входять в одну групу компаній з ТОВ «Вегетус» в одну систему звітності, яка допоможе керівництву бачити консолідовану звітність, спільні доходи, витрати та допоможе загалом бачити весь стан речей, який існує в усіх фірмах групи. Для таких задач, які стоять перед системою, найбільш оптимальним буде використання ERP-системи, яка є інтегрованою програмою та яка дозволяє керувати усіма з вищеперерахованих задач, надаючи багатофункціональність та можливість автоматизації адміністративних процесів.

Процес інтеграції ERP-системи на підприємство є затратним фінансово та часово, що не відповідає першочерговим критеріям антикризового управління. Проте дане рішення є виграшним в довгостроковій перспективі. Таким чином, компанія забезпечить собі зменшення витрат на адміністративні процеси, пришвидшить їх, збільшить їх ефективність та матиме доступ до всієї інформації

в одному місці, що надасть більшого контролю над ситуацією в компанії, що в майбутньому зменшить ризик настання наступних кризових ситуацій.

Для компанії ТОВ «Веґетус» найбільш оптимальним варіантом буде обрання системи компанії IT-Enterprise. Компанія не тільки надає комплексні послуги обслуговування та оптимізації процесів для фірм, а ще є власником та розробником інших сервісів, робота з якими полегшить та оптимізує не тільки внутрішні процеси управління компанії, а і зовнішні. До таких сервісів належать як сервіс SmartTender, програмні продукти Master, які надають можливість малим та середнім підприємствам вести бухгалтерський та податковий облік, пристрій Kooebox, який контролює обладнання на виробництві та допомагає краще контролювати стан виробничих машин тощо. Також, великою перевагою є те, що дана компанія є українською, що означає, що вся технічна підтримка буде вестись мовою, яку розуміють всі працівники «Веґетус» та компанія-розробник розумітиме специфіку українського ринку, що зробить весь процес впровадження системи швидшим, ефективнішим та більш комфортним для всіх учасників процесу. Додатковою перевагою є те, що виходячи з цінностей стратегії та загалом компанії, «Веґетус» має на меті підтримати українські компанії. Саме тому, на думку авторки, найбільш оптимальним є використання саме продукції IT-Enterprise.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих антикризових рішень

В попередньому пункті 3.2., були запропоновані такі рішення, для покращення стану підприємства ТОВ «Веґетус»:

1. Розширити цільову аудиторію на молодь 18-25 років та на внутрішньо-переселених осіб, збільшивши об'єм продажів на 20% порівняно з 2021 роком.
2. Відновити виробництво в Україні на території Тернопільської області.

3. Дослідити технології заморозки продукції рослинного походження.
4. Дослідити та оптимізувати продукцію під ринок ЄС та США.
5. Відкрити виробництво в Україні з виготовлення рослинних паштетів та тофу, загальним об'ємом випуску 60 258 одиниць продукції на рік.
6. Ввести ERP-систему у процеси управління та виробництва.

Стартовими інвестиціями стане кредитування від держави [35]. З цією програмою, підприємці можуть отримати кредит під 0% протягом дії воєнного стану в країні. Умови отримання кредиту – будь-який бізнес, кінцевими бенефіціарами якого з часткою понад 50% є українці. Оскільки, вся продукція, яка буде вироблятися в рамках даної антикризової стратегії буде йти на внутрішній ринок, то «Вегетус» підходить під дані умови. Цей кредит видається строком на 3 роки, якщо йде фінансування оборотного капіталу. Максимальний розмір кредиту – 60 мільйонів гривень.

Витрати на відновлення виробництва на території Тернопільської області будуть складати витрати на річну оренду цехового та складського приміщень, приміщення для адміністративних працівників. Також, в ці витрати будуть включені закупівлі необхідного обладнання: машин для виробництва, холодильників для складів, техніки для адміністративної частини працівників, меблі та малоцінні швидкозношувані предмети. Також, компанії потрібно оплатити місячну заробітну плату постійним працівникам та навчання новим працівникам для роботи в цеху та в адміністрації. На витрати відкриття виробництва в Україні входять ті змінні витрати, які включають в себе заробітну плату для працівників цеху, витрати на сировину та амортизацію машинного обладнання. Доходи від реалізації продукції є єдиним доходом компанії.

Додатковими витратами, які будуть входити в суму початкових інвестицій для впровадження антикризової діяльності будуть витрати на дослідження нової цільової аудиторії, нових технологій та вимог для експорту,

а також на впровадження нових технологічних рішень. Основними витратами на дослідження цільової аудиторії є витрати на замовлення цього дослідження у маркетингової компанії, яка спеціалізується на даних типах задач. Також, до витрат будуть входити витрати на оптимізацію продукції, задля закриття потреб нової цільової аудиторії. На реалізацію дослідження нових технологій виробництва та на дослідження вимог для експорту та оптимізацію продукції під ці вимоги будуть такі витрати, як: оплата персоналу, витрати на дослідницькі зразки, оплата ліцензій та витрати на оформлення документації, а також закупівля необхідного обладнання та оренда приміщення під лабораторію. Витратами на введення інформаційної системи на підприємство є оплата місячної підписки на ресурс, а також навчання працівників роботи з даною системою.

Були розраховані основні витрати, які необхідно вкласти підприємству в антикризову стратегію (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Вегетус»

Витрати			
На відновлення виробництва:		Дослідження нових технологій:	
Оренда склада	420,000	Заробітня плата	600,000
Оренда цеха	600,000	Дослідницькі зразки	120,000
Оренда офісного приміщення	240,000	Обладнання	800,000
Закупівля нового обладнання	4,000,000	Оренда приміщення	180,000
Витрати на навчання працівників	80,000	Дослідження вимог для експорту продукції:	
Заробітня плата	1,886,920	Оплата ліцензій	100,000
Сировина	1,069,521	Оформлення документації	50,000
На дослідження аудиторії:		Заробітня плата	180,000
Замовлення дослідження	150,000	Дослідницькі зразки	300,000
Оптимізація продукції	250,000	Введення ERP-системи:	
		Оплата підписки	420,000
		Навчання персоналу	100,000

Загалом, для того, аби забезпечити впровадження антикризової стратегії, компанія повинна інвестувати 11 546 441 гривень.

Доходом в компанії буде реалізація товару від операційної діяльності компанії – виробництва, та виручка від цієї реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок прибутку з операційної діяльності ТОВ «Вегетус»

Доходи	Сума, грн
Ціна за одиницю	
<i>Пастетус</i>	55.00
<i>Тофу</i>	50.00
Виручка від реалізації продукції:	8 748 785.00
<i>Виручка від реалізації паштетів</i>	4 175 435.00
<i>Виручка від реалізації тофу</i>	4 573 350.00
Собівартість продукції	4 216 440.75
Алміністративні витрати	
Валовий прибуток	4 532 344.25
Прибуток після оподаткування	3 625 875.40

Таким чином, ми бачимо, що за перший рік, за умови виробництва довоєного об'єму продукції, компанія отримає 3 625 875,40 грн.

Запропоновані рекомендації щодо впровадження досліджень для виходів на нові ринки та покращення продукції не принесуть доходів в перший рік відновлення компанії в Україні. Проте, вже на другий рік роботи, підприємство повинно вже впровадити результати досліджень та отримати позитивний результат.

За рахунок дослідження нової цільової аудиторії, компанія повинна збільшити збут продукції, за рахунок кращого розуміння нових потреб споживачів. Така оптимізація має ціль збільшити об'єм продажів на 20%. В результаті цього нововведення, компанія збільшить свій збут на 33 477 одиниць. Впровадження нових технологій заморозки рослинної продукції та дослідження вимог на експорт, надасть можливість компанії виходу на ринок США. Таке рішення має на меті збільшити об'єм продажів на 35%. При цьому, ціна на продукцію збільшиться у 2.5 рази за рахунок збільшення собівартості через витрати на логістику. Таким чином, компанія матиме змогу виробляти продукції на 58 584 одиниці більше. В той же час, впровадження ERP-системи

не збільшить об'єму продажів, проте це зменшить адміністративні витрати на 15%.

Таким чином, після впровадження всіх інновацій на підприємстві, компанія збільшить свій збут на 92 061 одиницю продукції та зменшить свої витрати на 193 500 гривень за рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок змін, які очікуються при введенні запропонованих рішень

Показник	Базис	1 ціль	3 та 4 цілі	6 ціль	Загалом
1	2	3	4	5	6
Об'єм продажів	167,384.00	200,860.80	225,968.40	167,384.00	259,445.20
Паштети	75,917.00	91,100.40	102,487.95	75,917.00	117,671.35
Тофу	91,467.00	109,760.40	123,480.45	91,467.00	141,773.85
Виручка від реалізації	8,748,785.00	10,498,542.00	29,527,149.38	8,748,785.00	31,276,906.38
Паштети	4,175,435.00	5,010,522.00	14,092,093.13	4,175,435.00	14,927,180.13
Тофу	4,573,350.00	5,488,020.00	15,435,056.25	4,573,350.00	16,349,726.25
Собівартість	3,380,344.90	3,380,344.90	4,056,413.87	3,380,344.90	4,056,413.87
Адміністративні витрати	1,290,000.00	1,290,000.00	1,444,800.00	1,096,500.00	1,251,300.00
Прибуток	4,078,440.10	6,068,197.10	24,025,935.50	4,271,940.10	26,209,192.50
Прибуток після оподаткування	3,262,752.08	4,854,557.68	19,220,748.40	3,417,552.08	20,967,354.00

Для оцінки ефективності запропонованих дій, буде використаний метод чистого приведенного доходу по формулі 3.1.:

$$NPV = PV - I = \frac{FV}{(1+i)^n} \quad (3.1)$$

де, PV – теперішня вартість доходу приведена до теперішнього часу;

FV – майбутня вартість доходу;

i – ставка дисконтування;

I – стартові інвестиції.

Розмір стартових інвестицій – 12 мільйонів гривень (11 546 441 гривень необхідні на впровадження антикризової стратегії, та 453 559 гривень на непередбачувати витрати), ці кошти будуть йти з безвідсоткового кредиту від держави. Виходячи з того, що цей кредит є безвідсотковим, то за рекомендаціями МінФіну, ставка дисконтування буде дорівнювати річній обліковій ставці НБУ – 25% [36]. В результаті розрахунку, NPV є додатнім, що означає, що інвестиції в дану стратегію є доцільною (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунки чистого приведенного доходу компанії на перші 2 роки

	1 рік	2 рік	Загалом
Чистий грошовий потік	3,262,752.08	20,967,354.00	
Ставка дисконтування	0.25	0.25	
Pv	2610201.667	13,419,106.56	16,029,308.23
NPV			4,029,308.23

Висновки: на даний момент, компанія «Вегетус», маючи майже всю свою нерухомість зруйнованою, в рамках антикризового управління має можливість не тільки повернути ті обсяги виробництва обраних позицій асортименту, які фірма мала до початку повномасштабного вторгнення, а ще й покращити та збільшити їх, завдяки якісним змінам. Завдяки розширенню та оптимізації виробництва на нові ринки, компанія розширяє свої можливості, покращує якість продукції та диверсифікує своє виробництво та ринки збуту, а також завдяки атоматизації операційних та адміністративних процесів, компанія матиме змогу більш ефективно справлятися з наступними кризами, які чекають ТОВ «Вегетус» в майбутньому.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження, були зроблені такі висновки:

1) Кризовий стан підприємства настає на підприємстві за умови загострення одного або кількох аспектів, дестабілізуючи фірму, її фінансовий стан. З одного боку, таке становище може призвести компанію до банкрутства та ліквідації, проте при грамотній побудові антикризового управління, криза є можливістю оновити компанію.

2) Однією із задач держави є підтримка здорової економіки, саме тому по всьому світу існують різні практики боротьби з кризовими підприємствами на макрорівні – країна вирішує чи ця фірма повинна бути ліквідована чи врятована. Класифікуючи різні інструменти регулювання криз та аналізуючи правові системи різних країн можна побачити варіативність комбінацій цих інструментів та їхні результати.

3) Підставляючи українську систему під класифікацію регулювання криз, можна побачити велику залежність від судової гілки, що ускладнює та бюрократизує вирішення проблеми кризи на макрорівні. Саме тому, українським підприємцям набагато більш вигідно впроваджувати інструменти контролю та попередження криз, аби уникнути складних процедур в подальшому.

4) До початку війни, компанія ТОВ «Вегетус» була і є піонером у сфері виготовлення, реалізації, а також популяризації вегетаріанського способу життя. За умови того, що ТОВ є частиною групи підприємств, то під час початку вторгнення і руйнації цехів та складів, фірмі вдалось евакуюватись за кордон та відновити власну справу в Чехії, відкривши нові виробництва там.

5) Компанія є сильним гравцем на ринку, зберігаючи власний бренд та репутацію з 2007 року, продукт має прихильників та постійних покупців. Проте, проаналізувавши зовнішні чинники, які склались в галузі на момент 2023 року, компанії доведеться приймати нові більш гнучкі рішення аби зберегти

підприємство в абсолютно нових умовах.

6) Першим рішенням компанії після настання війни стало пріоритизація гуманітарної допомоги харків'янам та евакуації підприємства за кордон. Таким чином, керівництво показало, що головна цінність «Важливість кожного життя» для них важливі не тільки при виробництві та реалізації, а ще і поза бізнесом. Також, при евакуації, у компанії з'явилась можливість розширити асортимент, ринки та цільову аудиторію на країни Європи та світу.

7) Так як криза це можливість повністю оновити компанію, то при розробці антикризової стратегії потрібно багато уваги приділити на розробку основ: мети, цінностей та головних шляхів розвитку. Таким чином, компанія побудує міцну основу стратегії, на яку вже можна накладати більш гнучкі та змінні функціональні цілі та задачі, яку будуть переглядатись, в залежності від становища компанії.

8) Пріоритетними напрямками розвитку компанії на перших етапах антикризового управління були визначенні: проведення дослідження для оновлення інформації щодо старої цільової аудиторії продукту, так і щодо нової її частини; відновлення виробництва продукції двох позицій з асортименту (паштетів та тофу) на території Тернопільської області; проведення дослідження нової технології заморозки продукції та дослідження вимог до виходу продукції на ринок США; а також впровадження ERP-системи на підприємстві, що дасть можливість збільшити ефективність адміністративної діяльності і покращити процеси контролю в середині компанії..

9) Були проведені розрахунки, які допомогли ілюструвати доходи та витрати на виробництво двох категорій асортименту, за обсягами 2021 року, були розраховані цілі, які повинні бути досягнутими завдяки впровадженню антикризової стратегії за період 1 року. Також, був розрахований показник чистого приведенного доходу, який довів ефективність впровадження запропонованих антикризових інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
2. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.— К.: МАУП, 2006. — 256 с.: іл. — Бібліогр.: 242–245.
3. Кризи, їх причини та наслідки / П. В. Кухта. // Ефективна економіка. – 2012. – №10.
4. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / Є. С. Кузнєцов. // Ефективна економіка. – 2012. – №10.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 161-170.
6. Москаленко Л. А. Методи антикризового управління підприємством / Москаленко Л. А., Хринюк О. С. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114–118. – Бібліогр.: 10 назв.
7. Дорошук Г.А., Дащенко Н.М. Антикризове управління підприємством: Навч. Посідник. – Львів: «Новий Світ–2000», 2015 – 332с.
8. Ортіна Г. В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій / Г. В. Ортіна. // Ефективна економіка. – 2017. – №1.
9. Adalet McGowan, M. and D. Andrews (2018), "Design of insolvency regimes across countries", OECD Economics Department Working Papers, No. 1504, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d44dc56f-en>.
10. Report on the Treatment of MSME Insolvency [Електронний ресурс] // International Bank for Reconstruction and Development / the World Bank. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/>

en/973331494264489956/pdf/114823-REVISED-PUBLIC-MSME-Insolvency-report-low-res-final.pdf.

11. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n33>.

12. Наказ Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] // Міністерство Фінансів України. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17>.

13. Про національний проєкт Дія.Бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/about-project>.

14. За період з 24 лютого 2022 року господарськими судами відкрито 65 справ про банкрутство (неплатоспроможність) боржників [Електронний ресурс] // Міністерство Юстиції. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/za-period-z-24-lyutogo-2022-roku-gospodarskimi-sudami-vidkrito-65-sprav-pro-bankrutstvo-neplatospromojnist-borjnikiv>.

15. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n231>.

16. Кримінальний кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 05.04.2001 // Верховна Рада України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n1488>

17. ЕКСПРЕС-ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ. Аналітичний звіт. [Електронний ресурс] // Програма розвитку ООН в Україні. – 2022. – 77 с. – Режим доступу до ресурсу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

18. VEGETUS plant-based s.r.o. , Supíkovice IČO 17144159 - Obchodní rejstřík

firem [Електронний ресурс] // Kurzycz. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/17144159/vegetus-plant-based-sro/>.

19. Затверджено зміни до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойовидії або тимчасово окупованих [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-zminy-do-pereliku-terytorii-na-iakykh-vedutsia-velysia-boiovi-dii-abo-tymchasovo-okupovanykh28022023>.

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n9>.

21. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4% [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304>.

22. Постанова Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану [Електронний ресурс] // Правління Національного банку України. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.

23. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. Другий випуск [Електронний ресурс] / Р.Нейтер, М. Богонос, О. Нів'євській, О. Макаренко. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/doslidzhennya-kse-institute-ta-minagropolitiki-nepryami-vtrati-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-cherez-viynu-syagayut-34-25-mlrd/>.

24. Ukraine refugee situation [Електронний ресурс] // Operational data portal UNHCR. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

25. Харківська обласна військова адміністрація [Електронний ресурс] – Режим

доступу до ресурсу: <https://kharkivoda.gov.ua/>.

26. Global Innovation Index 2022 [Електронний ресурс] // WIPO. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf.

27. Фінансова звітність ТОВ «Вегетус» за 2019-2021 роки // ТОВ «Вегетус». – 2021.

28. Домашня сторінка Vegetus [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://vegetus.ua/>.

29. Veggie World Munich 2022 Exhibitors Program Info [Електронний ресурс] // Veggie World. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://veggieworld.eco/en/exhibition/veggie-world-munich-2022/>.

30. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

31. Вихід на експорт для компанії Vegetus / документи ТОВ «Вегетус». – 2022.

32. Посівна онлайн 2019/20 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/posevnaya-online-2020>.

33. Посівна онлайн 2022/23 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/posevnaya-online-2023>.

34. Програми підтримки щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих регіонів [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/programi-pidtrimki-sodo-timcasovogo-peremisenna-pidpriemstv-z-postrazdalih-regioniv>.

35. Кредит до 60 млн грн будь-якому українському підприємству під 0% на час воєнного стану за програмою «5-7-9%» [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.dia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/kredit-do-60-mln-grn-bud-akomu-ukrainskomu-pidpriemstvu-pid-0-na-cas-voennogo-stanu-za-programou-5-7-9>.

36. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25% [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25-15809#>

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Особливості Української системи антикризового управління, систематизовані за класифікацією OESD

Фактор	Особливості української системи
Ставлення до невдалих підприємців	Фізична особа підприємець протягом 5 років, після закриття справ про неплатоспроможність, має повідомляти про факт своєї неплатоспроможності при укладанні позик, договорів тощо. Також, проти такого підприємця протягом 5 років не може бути відкрита нова справа про неплатоспроможність, крім випадку, коли боржник погасив усі борги. Такий підприємець не може вважатися таким, який має бездоганну ділову репутацію, протягом 3 років після визнання його банкрутом [11, ст.135]
Попередження та оптимізація	В Україні, згідно із законодавством (закон Про Бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні, постанови та накази Кабінету Міністрів та Міністерства Фінансів України тощо), всі підприємства повинні вести фінансову звітність, за допомоги якого підприємство самостійно може відслідковувати рух грошових коштів та завдяки подальшому аналізу, попереджати кризові ситуації. Обов'язковими елементами такої звітності є баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до фінансової звітності [12]. Що стосується МСП, то для них держава не має спеціально розробленого законодавства в сфері антикризового управління. Проте, існують державні ініціативи для підтримки та розвитку МСП. Найбільшою з них є національний проєкт Дія.Бізнес, який має на меті розвинути сектор МСП в Україні, шляхом навчання початкових та вже досвідчених підприємців, а також моніторингом бізнес-клімату в країні та поза її межами та наданні консалтингових та допоміжних послуг малим та середнім підприємствам [13].

<p>Інструменти реструктуризації</p>	<p>В Україні, на державному рівні, регулюється лише реструктуризація боргів боржника, яка керується арбітражним керуючим, який приставляється судом, та повинна за 5 років погасити вимоги кредиторів. Паралельно з цим, існує процес санації підприємства боржника, який може включати в себе реструктуризацію підприємства в цілому.</p>
<p>Інші фактори</p>	<p>Залученість судів у систему: не зважаючи на те, що в Кодексі з процедур банкрутства прописані різні аспекти та етапи антикризового управління, від санації до ліквідації, все ще треба зважати на досудову санацію та антикризові стратегії, які підприємці використовують. Останні кілька років Україна та світ живуть в умовах кризи. На початку 2020 року це було викликано пандемією, а пізніше, з 24 лютого 2022 року, Україна знаходиться в стані війни. Тому більшість підприємств знаходиться в кризовому стані, проте лише невелика кількість судових справ було відкрито. За даними Міністерства Юстиції, в період з 24 лютого 2022 року, на момент 5 травня 2022, було відкрито 65 справ про банкрутство, 35 з яких стосувались неплатоспроможності боржників [14]. Саме тому, можна зробити висновки, що підприємства намагаються уникати судових справ, вирішуючи проблему кризи без участі держави.</p> <p>Права працівників: Відповідно до статті 66 Кодексу з процедур банкрутства, на звільнених працівників через боржника повинні поширюватись гарантії, встановлені законодавством про працю та зайнятість населення, а також вихідна допомога повинна виплачуватись таким працівникам за рахунок коштів, отриманих з продажу майна банкрута. Такі гарантії у себе включають попередження про звільнення не менше ніж за 2 місяці, за можливості, пропонування іншої позиції на тому ж підприємстві відповідно до спеціальності та інші гарантії, прописані в Кодексі законів про працю України [15]. Відношення системи до фіктивного банкрутства: Подання в суд справи про фіктивне банкрутство є кримінальним порушенням згідно з Кримінальним кодексом України та несе за собою штраф та позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю строком до 3 років [16, ст.219].</p>

Додаток 2. Баланс ТОВ «Вегетус»

	Код рядка	2019	2020	2021
Актив				
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Не матеріальні активи	1000			134,60
первісна вартість	1001			266,90
знос	1002			132,30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00	5 571,00
Основні засоби:	1010	4 003,25	4 701,22	8 029,90
первісна вартість	1011	4 731,69	6 304,84	11 309,40
знос	1012	728,40	1 603,60	3 279,50
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	
Усього за розділом I	1095	4 003,25	4 701,22	13 735,50
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1 917,10	4 950,91	2 631,60
у тому числі готова продукція	1103	383,90	239,26	318,50
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1 889,70	4 102,70	3 721,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,30	1 712,59	209,10
у тому числі з податку на прибуток	1136		0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22,50	10 210,82	5 574,90
Поточні фінансові інвестиції	1160		0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8,50	798,41	715,60
Витрати майбутніх періодів	1170	3,90	374,27	1,30
Інші оборотні активи	1190	20,40	32 982,51	
Усього за розділом II	1195	3 865,40	20 097,92	12 854,10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	
Б				
	Код рядка			
Пасив				
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	
Резервний капітал	1415	0,00	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 873,60	6 078,36	7 622,80
Неоплачений капітал	1425	1,00	1,00	1,00
Усього за розділом I	1495	3 873,60	6 078,36	7 622,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	1 500,00	9 119,90
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	1 324,40	11 164,48	5 375,50
розрахунками з бюджетом	1620	456 992,73	592 342,32	360,80
у тому числі з податку на прибуток	1621	414 066,00	484 243,00	328,60
розрахунками зі страхування	1625	15 143,39	21 517,15	53,70
розрахунками з оплати праці	1630	58 909,39	83 391,79	150,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 139,70	5 359,05	3 908,90
Усього за розділом III	1695	3 995,10	18 720,78	18 966,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	
Баланс	1900	7 868,70	24 799,14	26 589,60

Додаток 3. Звіт про фінансові результати

2. Звіт про фінансові результати				
			Форма № 2-м	
			Код за ДКУД	
Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3,00	4,00	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 723,30	23 387,75	40 946,90
Інші операційні доходи	2120	40,80	79 188,01	127,90
Інші доходи	2240		4 380,00	0,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 764,10	23 471,31	41 074,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13711,2)	(15 407,0)	(32350,2)
Інші операційні витрати	2180	(1748,2)	(5 276,6)	(6897,4)
Інші витрати	2270	(4,4)	(97,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15463,8)	(20 780,9)	(39247,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 300,30	2 690,38	1 827,20
Податок на прибуток	2300	(414,1)	(484,2)	(328,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 886,20	2 206,14	1 498,30