МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Віри САРАКУН

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
доктор економічних наук, професор
Андрій ШТАНГРЕТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

САРАКУН В. Організація антикризового управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації антикризового управління підприємством. У другому розділі здійснено загальну характеристику Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» та його системи управління. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо формування антикризового управління підприємством.

Ключові слова: управління, антикризове управління, загрози, прогнозування, виклики, підприємство.

ANNOTATION

SARAKUN V. Crisis Management Organization of an Enterprise. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical foundations of the enterprise’s crisis management organization. The qualification work’s second section carried out a general description of the Branch "Slavske Forestry Enterprise of the State Forest Resources Agency of Ukraine" and its management system. Based on the research results study developed recommendations for the enterprise’s crisis management formation.

Keywords: management, anti-crisis management, threats, forecasting, challenges, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8

1.1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством 8

1.2. Теоретичний зміст процесу антикризового управління 15

1.3. Формування механізму антикризового управління підприємством 21

Висновки до першого розділу 25

РОЗДІЛ 2. ЗАГЛАЬНА ХАРАКЕТРИСТИКА ФІЛІЇ «СЛАВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ» ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 27

2.1. Загальна характеристика Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» 27

2.2. Аналіз господарської діяльності Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» 33

2.3. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» 39

Висновки до другого розділу 42

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Будь-яке підприємство час від часу зіштовхується з труднощами, які можуть спричинити серйозну кризу, що негативно вплине на показники його діяльності, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність оборотних коштів та фінансову стійкість. Умови ринкового господарювання в умовах жорсткої конкуренції можуть призвести до банкрутства деяких суб'єктів господарювання або до тимчасової неплатоспроможності.

Кризи можуть траплятися на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. В умовах сучасної невизначеності зовнішнього середовища, циклічності кризових явищ та процесів інтеграції в національній економіці, питання розробки ефективної антикризової стратегії набувають особливої важливості.

Застосування антикризової стратегії лісогосподарськими підприємствами дозволить попередити чи пом'якшити наслідки кризових явищ у їх діяльності, а також ефективно адаптуватися до нових умов. З огляду на зазначене обрана тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням актуальних питань окресленої проблематики займалося чимало науковців, зокрема: Боярко І. М., Бугай В. З., Бурка М. Г., Василенко В. О., Винокурова О. І., Гой В. В., Гринько Т. В., Гришова І. Ю., Гудзь О. Є., Давиденко Н. М., Ладунка І. С., Литовченко О. Ю., Мних Є. В., Олешко А. А., Піюренко І. О., Сиром'ятникова О. В., Шевчук В. В., Шконда В. В. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-практичних засад організації антикризового управління підприємством.

Завдання дослідження. Реалізація мети дослідження потребувала виконання низки завдань, зокрема:

– проаналізувати теоретичні антикризового управління підприємством;

- дослідити суть та встановити теоретичний зміст процесу антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати процес формування механізму антикризового управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»;
- провести аналіз господарської діяльності Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення антикризового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади організації антикризового управління підприємством.

Перелік методів дослідження. Реалізація мети дослідження потребувала використання низки загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод теоретичного та критичного аналізу, метод синтезу, методи індукції та дедукції, статистичні методи, графічний метод, метод теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності антикризового менеджменту та можуть бути запровадженні у практичну діяльність інших лісогосподарських підприємствах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку, із них основний текст – 42 сторінки, які містять 6 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством

В останні роки запобігання кризовим явищам стало надважливим для діяльності суб'єктів господарювання у багатьох галузях економіки. Елементи економічної кризи на рівні підприємств проявлялися через збитковість, низьку рентабельність, цінові та структурні диспропорції, недостатню конкурентоспроможність, дефіцит оборотних коштів, неплатоспроможність та ін. Основними ж причинами прояву кризових явищ сьогодення є глобальні суспільно-політичні процеси: пандемія коронавірусу, військові конфлікти, зокрема війна росії проти України тощо [28].

Зазначені фактори підкреслюють актуальність організації боротьби з кризовими ситуаціями шляхом створення ефективних механізмів антикризового управління. Слово «криза» походить від грецького «crisis», що перекладається як «вирок, рішення з якого-небудь питання», та також може означати «вихід, рішення конфлікту» [36].

Варто зауважити, що початково термін «криза» мав застосування переважно в галузях медицини та мистецтва. У XVII-XVIII століттях це поняття стало використовуватися для опису процесів у суспільстві, таких як військові та політичні кризи. У XIX столітті термін поширився на економіку. Класичне визначення економічної кризи тих часів описувало небажану та драматичну стадію в економічній системі, яка супроводжувалася коливаннями та негативними явищами. Однак це визначення не враховує багатьох різних схем та стадій розвитку економіки. Сучасне ж визначення фінансової кризи може бути більш точним та детальним [20].

Криза на мікрорівні може бути визначена як [15]:

- втрата фінансової стійкості та конкурентоспроможності, відхилення фактичних показників від запланованих (включаючи обсяг виробництва та продажів, грошові надходження, витрати, прибуток, рентабельність);
- загострення внутрішніх суперечностей на підприємстві, що ставить під загрозу його стійкість у навколишньому середовищі;
- обмежені можливості управлінського впливу на діяльність підприємства з непередбачуваними наслідками, що загрожують його подальшому розвитку;
- виникнення надзвичайної ситуації, яка призводить до значних порушень у функціонуванні підприємства.

Варто виокремити ключові причини виникнення криз (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах

Джерело: [12].

Варто зазначити, що існують три етапи розвитку кризової ситуації [34]:

- на початковому етапі спостерігаються окремі випадки неефективності у виробництві та збуті, які проявляються у збільшенні товарно-матеріальних запасів при уповільненому зростанні обсягів продажів і прискоренні оборотності кредиторської заборгованості;
- проміжний етап характеризується дефіцитом матеріалів (через економію грошових ресурсів), частішими проблемами з якістю продукції, припиненням постачальниками надання кредитних продажів і затримками у виплаті заробітної плати;
- на пізньому етапі кризи підприємство занурюється в стан хаосу. Виробничі графіки зриваються, виробництво сповільнюється через хронічний дефіцит матеріалів, зростає час погашення дебіторської заборгованості. Постачальники вимагають розрахунків готівкою, а кредитори наполягають на зміні умов кредитування.

Також виокремимо основні завдання антикризового менеджменту (рис.1.2)

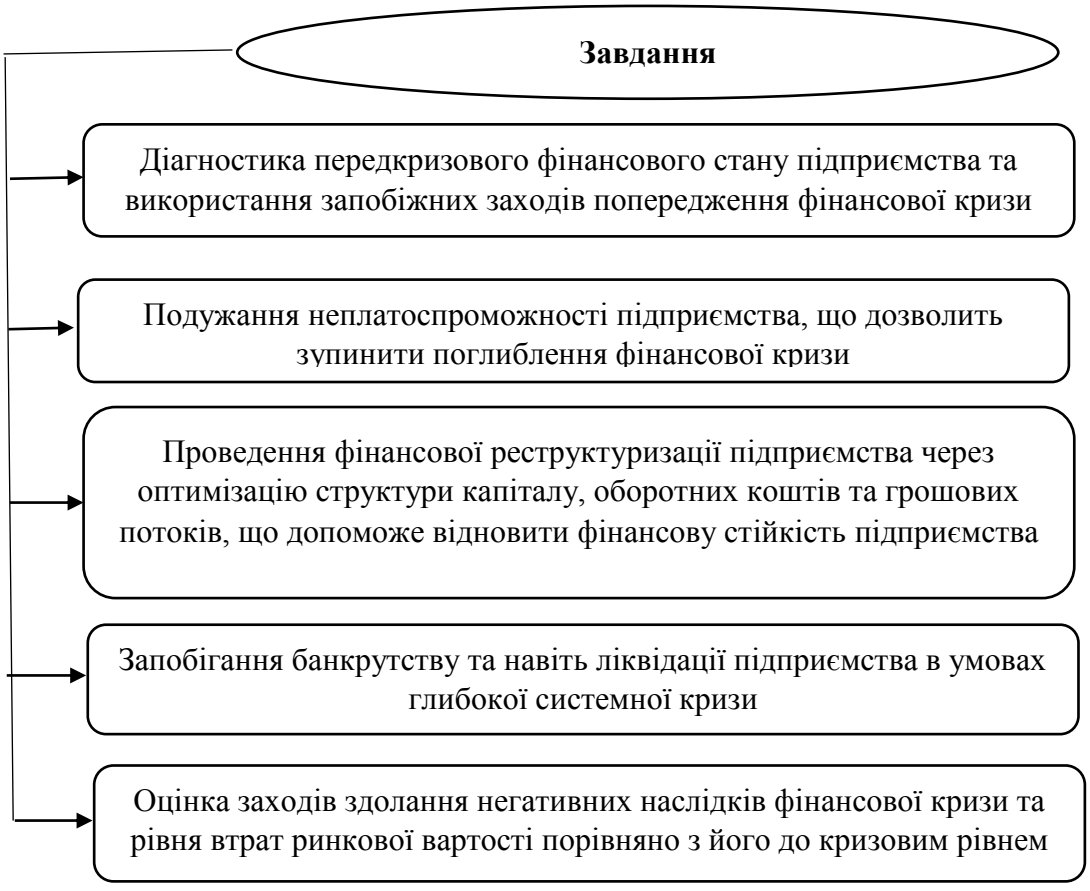


Рис. 1.2. Основні завдання антикризового управління підприємством [27]

Варто зазначити, що ефективна стратегія антикризового управління підприємством є необхідною не лише для його виходу з кризової ситуації, але й для її зупинення та подолання.

Ключовою складовою системи антикризового управління є його функції, тобто види діяльності, які відображають об'єкт управління та визначають його результати. Вони вказують, що необхідно робити для успішного управління на всіх стадіях кризи. Виділяють шість основних функцій [9; 13]:

- передкризове управління;
- стабілізація нестійких ситуацій;
- мінімізація витрат і втрат;
- управління в умовах кризи;
- своєчасне прийняття управлінських рішень;
- управління в процесі виходу з кризи.

Таким чином, антикризове управління підприємством представляє собою економічну категорію, яка описує фінансово-господарські процеси підприємства і спрямована на поліпшення його фінансового стану.

Основна мета антикризового управління полягає в забезпеченні стабільного фінансового стану підприємства шляхом своєчасного реагування на зміни, викликані економічними, політичними, соціальними та міжнародними факторами, і введення в дію антикризових інструментів, що здатні усунути тимчасові фінансові складнощі та запобігти банкрутству [5].

Антикризова стратегія є одним із інструментів реалізації антикризового управління, який допомагає виявляти та розвивати ринкові переваги, важливі в умовах конкурентної боротьби. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо її тип буде відповідати конкретній кризовій ситуації підприємства. Поняття «антикризова стратегія» може бути сформоване на основі аналізу термінів «стратегія» та «криза» [18; 32].

Таким чином, стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій та послідовність прийнятих управлінських рішень, спрямованих

на оцінку, аналіз та розробку ефективних заходів для оздоровлення підприємства, попередження банкрутства або мінімізації наслідків кризи.

Особливу увагу варто приділити організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління, зокрема [6; 26]:

- впровадженню основних принципів та методів управління в умовах кризи;
- реалізації заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства;
- вдосконаленню управління персоналом з метою попередження та подолання неплатоспроможності підприємства.

Антикризова стратегія підприємства охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі та культурі організації, незалежно від форми власності, будь то приватні чи державні підприємства [33].

Антикризова стратегія підприємства може бути ефективною у практичному застосуванні, якщо враховувати вид і тип кризи, її масштаб, основні причини та передвісники, а також стадії її розвитку на підприємстві. Важливо під час розробки антикризової стратегії зосередитися на комплексному та системному підході до кризових явищ і на особливостях їх впливу на підсистеми підприємства. Зокрема на підсистему персоналу. Адже, прояви кризових явищ стають найбільш відчутними саме коли впливають на цю підсистему. Затримка виплат заробітних плат, премій та іншого роду матеріального забезпечення працівників найбільш відчутно відображається на загальній ефективності роботи підприємства [41].

Отож, антикризова діяльність та відповідна система управління передбачають комплексний та системний підхід до управління, що враховує усі ключові аспекти такого процесу.

Рисунок 1.3 ілюструє специфічні особливості, що відрізняють антикризову діяльність від інших.



Рис. 1.3. Особливості антикризового управління

Джерело: [40]

Основні особливості антикризового менеджменту, як унікального виду менеджменту представлено на рис.1.4.

Отже, успішна стратегія антикризового управління визначає дії, які допоможуть підприємству відновити динамічну стійкість в умовах динамічно змінюваного зовнішнього середовища. У антикризовому управлінні велике значення має можливість передбачення та вибору оптимальної стратегії розвитку. Для цього використовуються різноманітні стратегії антикризового управління [22].

Так, основними видами антикризових стратегій є стратегії стабілізації, скорочення та реструктуризації, які визначають основний напрям управління підприємством. Важливо відзначити, що успішна антикризова стратегія має базуватися на взаємодії чотирьох функціональних стратегій [10]:

- маркетингова стратегія, що описує поведінку підприємства на ринках;

- виробнича стратегія, яка визначає організацію, структуру, обсяг та асортимент виробництва;
- кадрова політика, яка охоплює організацію роботи персоналу та внутрішнє управління;
- фінансова стратегія, що регулює способи залучення, накопичення та розподілу фінансових ресурсів.

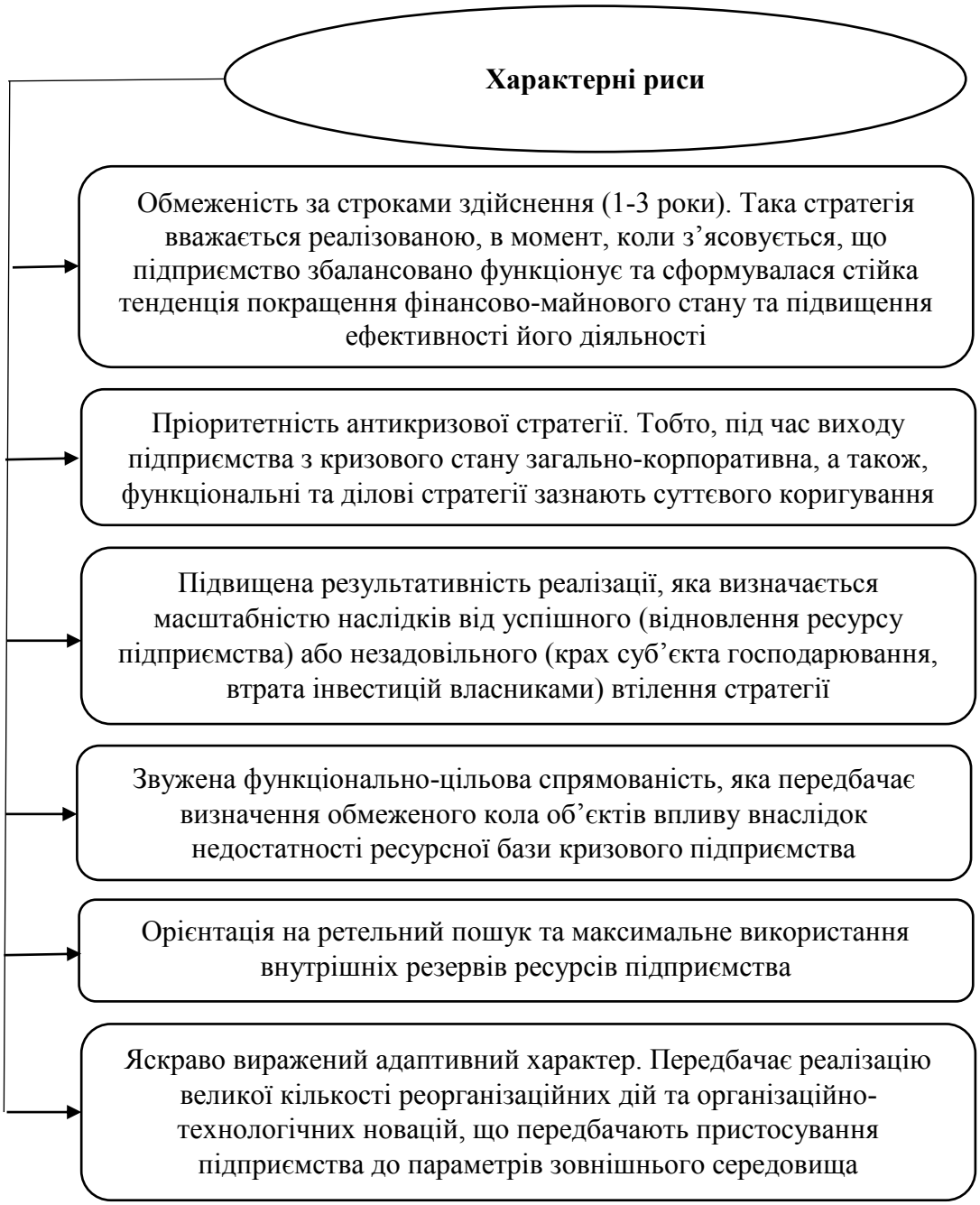


Рис. 1.4. Характерні риси антикризового менеджменту,
як особливого виду управління

Джерело: [14]

Таким чином, в умовах кризи ключовим елементом антикризового управління є розробка стратегії розвитку підприємства. Якщо підприємство сформулює та впровадить антикризову стратегію управління, це допоможе подолати негативні наслідки у фінансовому стані підприємства та запобігти ситуації банкрутства.

1.2. Теоретичний зміст процесу антикризового управління

Механізм планування та впровадження стратегії антикризового розвитку ґрунтується на процесі ухвалення управлінських рішень та включає чітко визначену послідовність етапів (рис. 1.5).

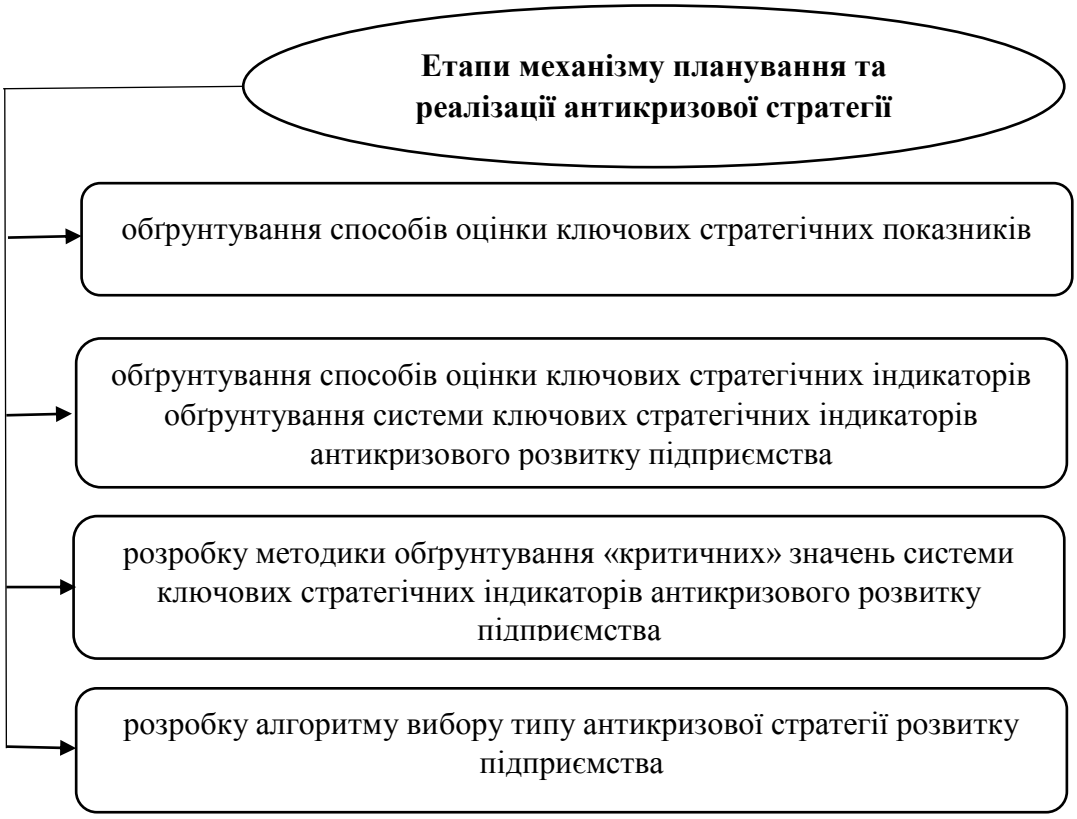


Рис. 1.5. Етапи механізму планування та реалізації антикризового управління

Джерело: [8; 24]

Основні характеристики цього механізму наступні [17; 21]:

- його використання має обмеження лише на етапі втілення основної стратегії;

- у процесі впровадження цього механізму використовуються два циклічні підходи: на оперативному рівні – обрання стратегії подолання кризи та на стратегічному рівні – обрання стратегії запобігання кризі;

- проведення діагностики передкризового стану підприємства, яке посилює проактивну складову антикризового управління, використання системи прогнозування ключових стратегічних показників антикризового розвитку суб'єкта господарювання. Механізм антикризового управління допомагає встановити його цілі та завдання в контексті розробки та впровадження комплексу заходів з подолання кризових ситуацій на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах економічного розвитку підприємницьких структур антикризове управління має вирішальне значення, оскільки забезпечує ефективну діяльність шляхом аналізу та своєчасної реакції на негативні ситуації.

Представлений цикл дозволяє обґрунтувати динамічну стратегію антикризового управління, до якої можна вносити корективи при посиленні кризових факторів, спрямовані на подальше підвищення ефективності антикризової системи на підприємстві. Антикризова стратегія розробляється після проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища суб’єкта господарювання, яка включає заходи, що ілюструються на рисунку 1.6.

Враховуючи особливості діяльності виробничих суб'єктів господарювання та результати діагностичного оцінювання їх кризового стану, керівництву слід засновувати обґрунтування стратегічних варіантів виходу із кризи: сферу виживання, стратегію стабілізації чи стратегію росту [23].

Під час вибору однієї з наведених антикризових стратегій, важливо ретельно розглянути способи її формування з урахуванням проблем, виявлених у ході діагностики рівня кризового стану і здійснювати відповідне дослідження

для врахування конкретних аспектів кризового стану кожного виробничого підприємства.

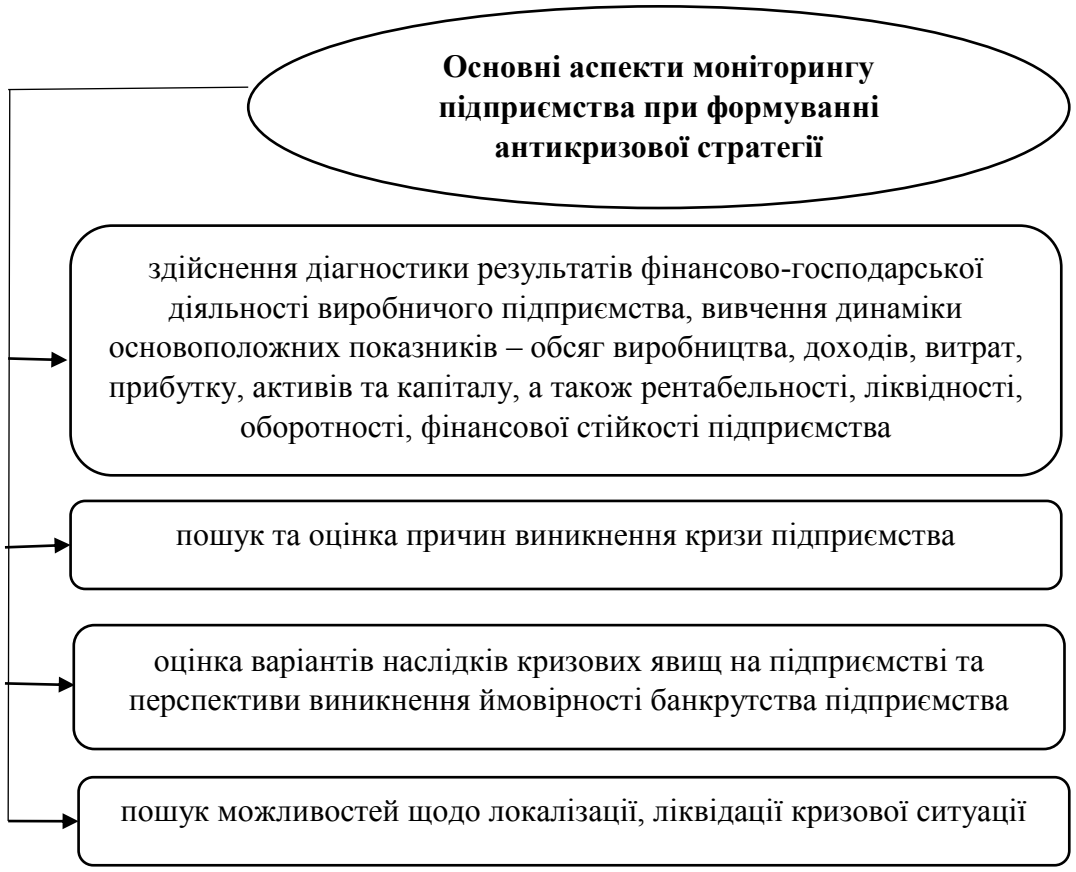


Рис. 1.6. Основні складові антикризового моніторингу підприємства

Джерело: [25]

Під час своєї діяльності, кожне підприємство безперервно має взаємодіяти з керованими процесами, а також з тими, що виходять за межі контролю. Ці процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Процес антикризового розвитку ретельно керований з метою подолання кризи, проте він повинен бути узгоджений із цілями підприємства. Усі фактори, які впливають на антикризове управління, взаємозв'язані і мають як внутрішні, так і зовнішні аспекти; вони можуть бути непередбачуваними та спричиняти неочікувані фінансові наслідки. Це підкреслює важливість створення універсальної системи антикризового управління, яка включає такі ключові аспекти [30]:

- моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства при розробці антикризової стратегії;

- діагностика результатів виробничого підприємства;

обстеження основних показників, таких як обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, активи, капітал, а також рентабельність, ліквідність, оборотність та фінансова стійкість;

- аналіз причин виникнення кризи;

- оцінка можливих наслідків кризових явищ;

- оцінювання ймовірності банкрутства;

- розробка стратегій локалізації кризових ситуацій, включаючи оперативні, тактичні, стратегічні та попередні заходи з фінансової стабілізації підприємства.

Кожне управління повинно мати конкретні результати. Підвищення ефективності управління призводить до росту його потенціалу та сприяє позитивним змінам [39].

З урахуванням теоретичних аспектів стратегічного управління та практичного досвіду виробничих суб'єктів господарювання у плануванні заходів для виходу з кризи, пропонується використати модель вибору та концепцію антикризової стратегії для виробничого підприємства.

Цей представлений механізм відображає складну систему взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен з яких націлений на досягнення спільних цілей та завдань, пов'язаних з реалізацією антикризової стратегії підприємства. Його компоненти можуть мати як захисний, так і активний характер, що дозволить виробничому підприємству не лише подолати виклики в умовах кризи, але й досягти сталого успіху [42].

Під час процесу антикризового управління важливо враховувати поєднання стратегічних та тактичних аспектів. Стратегічні рішення зазвичай приймаються на ранніх етапах управління, коли інформація про негативні фактори ще є достовірною; тактичні вирішення, натомість, базуються на вичерпній інформації, але можуть стати обмеженими обмеженим часом для

внесення кардинальних змін у діяльність підприємства. Керівництво підприємства має приймати рішення щодо термінових заходів для уникнення кризи або шукати виходи та стратегії виходу з неї [29; 37].

Ефективність цих заходів залежить від стадії кризи, на якій знаходиться підприємство. Падіння рентабельності та прибутку, зменшення резервів і джерел розвитку є попередниками передкризового стану. Вибір може бути здійснений шляхом стратегічних дій, таких як зміна підприємницької стратегії чи реструктуризація, або за допомогою тактичних рішень, таких як скорочення витрат чи підвищення трудової продуктивності.

Одна з головних характеристик другої фази кризи виявляється в тому, що виробнича діяльність підприємства припинена через збитковість. Якщо у підприємства були накопичені резервні кошти, то їх обсяг зменшується, що сигналізує про настання третьої фази кризи [19].

У разі наявності дійсної фінансової підготовки можуть бути вжиті стратегічні заходи, зокрема реструктуризація. Проте, на третій стадії, коли резерви вичерпані, реструктуризація стає неможливою. У випадку, якщо керівництво не може стабілізувати фінансовий стан підприємства, настає четверта фаза кризи – неплатоспроможність. Це означає доленосну критичну ситуацію, коли немає можливості фінансувати навіть обмежену виробництва та виплати попередніх зобов'язань [2].

У такому випадку можлива зупинка виробництва та банкрутство, що вимагатиме вжиття надзвичайних заходів для поновлення фінансової стійкості та підтримки виробництва. Таким чином, для виходу з кризи підприємству слід: відновити фінансову стійкість для усунення наслідків кризи та розробити стратегію розвитку, включаючи реструктуризацію, для попередження повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Відновлення фінансової стійкості підприємства можна здійснити шляхом ретельного управління грошовими ресурсами, що дозволить або збільшити їх обсяг, або зменшити їх поточну потребу. Згідно з практикою експлуатації

підприємств у періоди кризи, збільшення обсягу грошових ресурсів можливе завдяки таким заходам як [3; 16]:

- конвертування активів в готівкову форму, хоча це може призвести до суттєвих втрат; продаж короткострокових фінансових інвестицій;

- реалізація позичених коштів від покупців;

- реалізація запасів готової продукції та надмірних виробничих запасів;

- відмова від довгострокових інвестиційних проектів (в умовах кризи такі проекти можуть спричинити банкрутство);

- продаж неефективних виробництв та майнових об'єктів у сфері не виробництва.

Після вирішення проблеми нестачі грошових коштів дуже важливо різким чином скоротити непродуктивні витрати. Якщо досягнуто позитивний результат у тимчасовому відновленні фінансової стійкості підприємства, це вимагає вживання заходів для збільшення грошового потоку від основної діяльності. Також важливо провести необхідні маркетингові дослідження для формування комплексу заходів антикризового маркетингу [11].

Аналіз діяльності підприємств у періоди кризи підтверджує, що двома найпоширенішими помилками є паніка в разі втрати фінансових активів та поспіх з терміновим скороченням персоналу. Антикризова стратегія повинна базуватися на обґрунтованому підході до прийняття рішень, що стосуються змін у штатній структурі. Звільнення кваліфікованих фахівців змушує їх опинитись на державній допомозі у безробітті або погоджуватись на роботу, яка може призвести до втрати цінних навичок та погіршення рівня професіоналізму.

Концепція управління персоналом повинна ґрунтуватися на ідеї збереження людських ресурсів як важливого активу для підприємства, застосовуючи всі доступні стратегії, такі як тимчасове працевлаштування на іншому підприємстві, розподіл додаткових обов'язків між працівниками та професійну перекваліфікацію [7].

Діяльність будь-якого підприємства супроводжується можливістю виникнення кризових ситуацій, що підкреслює важливість спеціалізованого антикризового управління. Це вимагає особливої спрямованості, використання спеціальних управлінських інструментів, обмежень у ресурсах та часі, високого рівня ризиків при ухваленні та реалізації управлінських рішень [1].

Попередження банкрутства повинно бути визнане постійною складовою загальної стратегії підприємства, яка включає розумний вибір стратегічних рішень у сферах товарів, цін, інвестицій та інших аспектів економічної діяльності з метою гарантувати стійкий розвиток, попередження кризових ситуацій та досягнення високої конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розробка антикризової стратегії для підприємства, спрямована на виконання пристосувальних заходів у несприятливих умовах, виявляється критично важливою під час економічних криз. Ефективність антикризової стратегії залежить від своєчасності впровадження та її запобіжного характеру. Таким чином, лише виконання такої стратегії в сучасних умовах швидко змінюваного ринкового середовища допоможе підприємству вибратися з кризи та отримати максимальний прибуток.

1.3. Формування механізму антикризового управління підприємством

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства дозволяє виявити загальні, типові та індивідуальні причини, які можуть призвести до неплатоспроможності. Серед загальних факторів, що можуть призвести до фінансової нестабільності підприємства, можна виділити наступні [4]:

- недостатня конкурентоспроможність продукції, яка проявляється в низькій якості товарів та високих цінах;

- затримки у отриманні прибутку від реалізації продукції;

- недостатність грошових операцій у складі оборотного капіталу через бартерний обмін між підприємствами;

- непогашена заборгованість держави за замовлену, але неоплачену продукцію, що призводить до зниження оборотних коштів і підтверджує значну частку в податок на майно;

- великі витрати на утримання невикористовуваного виробничого та адміністративного приміщень;

- заборгованість перед монополістичними постачальниками електроенергії, газу, тепла та водопостачання;

- марнотратне утримання вільних виробничих, адміністративних та побутових приміщень, які залишилися після скорочення виробництва і породжують фінансові проблеми.

Механізм антикризового керівництва охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку та впровадження заходів для попередження кризових ситуацій. В наш час терміни «антикризове управління» та «антикризовий менеджмент» часто використовуються як синоніми і досить поширені серед дослідників та фахівців. Однак існують деякі відмінності у розумінні цього поняття. Багато авторів, які займаються цією проблематикою, надають власне визначення даному поняттю.

Економічний механізм антикризового керівництва складається із наступних основних складових (підсистем) [31]:

- діагностика фінансового стану;

- оцінка бізнесу підприємства;

- маркетинг;

- організаційно-виробничий менеджмент;

- управління персоналом;

- фінансовий менеджмент;

- антикризова інвестиційна політика;

- антикризове бізнес-планування;

- організація ліквідації підприємства.

До правових механізмів антикризового керівництва відносяться: моніторинг, фінансове відновлення, зовнішнє управління.

Важливо, щоб керівники ураховували наявність зазначених елементів. При впровадженні антикризового управління, можна допустити помилку, сплутавши елемент одного типу з іншим. Теоретичне обґрунтування формування та структурування економічного механізму антикризового управління повинно бути комплексним, ґрунтуватися на використанні системного підходу до управління та прийняття рішень в кризових ситуаціях, враховувати якісно-структурні закономірності та економічні протиріччя.

У теорії управління виділяються різноманітні типи управління (планово-директивне, економічне, соціально-регульоване, нормативне, автократичне, колегіальне, корпоративне, ліберальне, адміністративне, стратегічне, антикризове тощо). Кожен тип управління, включаючи антикризове, передбачає наявність структурних ознак типу системи. До таких ознак, насамперед, належать керівництво (суб'єкт) та управляюча (об'єкт) частини, внутрішні зв'язки, цілі та функції, які взаємодіючи з іншими компонентами, набувають синергетичних властивостей матеріально-інформаційної спільноти [35].

Повсякденна практика показує, що сфера антикризового керівництва, як типу управління, представляє собою складну систему взаємозв'язків і стосунків контролю на різних рівнях, де взаємодія виявляє неможливість функціонального керування з одного центру. Створення єдиного правового середовища для «антикризового управління» для безлічі співпрацюючих суб'єктів гарантує лише однакове виконання за загальноприйнятими моделями. У галузі формування антикризових заходів в суспільстві задіяні виконавчі органи держави, підприємства, корпорації, об'єднання, компанії, інфраструктурні суб'єкти (фінансові установи, страхові компанії, консалтингові агенції, аудиторські фірми, інвестиційні установи), фізичні особи (населення) та некомерційні організації. Хоча форми існування цих різноманітних систем мають унікальні риси, зв'язки та відносини вони виявляються відкритими та ієрархічними.

Функціональний простір антикризового управління, як системи, відображає її сферу діяльності як складну сукупність елементів, що виникають

у процесі взаємодії різних рівнів управління (індивідуальний, фірмовий, муніципальний, регіональний, національний). Управлінські завдання в такій структурі є розподіленими, несумісними і асинхронними. Антикризові впливи формуються за ініціативою множини суб'єктів, розподілені серед їх виконавців та потребують узгодження.

Група фахівців досліджує антикризове управління як процес формування системи управління підприємством, що гарантує його ефективну функціональність при певному рівні ризику. Кваліфікація керівників не проявляється лише у використанні комплексу доступних інструментів управління (у тому числі організаційних методів бізнес-процесів), але і у їх здатності передбачати розвиток подій в зовнішньому середовищі для підприємства. Антикризове управління може стикатися з рядом проблем, які можуть виникнути в умовах кризової ситуації [15].

Оскільки підприємство представляє собою складну організаційну структуру, що включає багато різних підсистем, система показників діяльності підприємства повинна здійснювати комплексний підхід. З урахуванням нестабільної економічної ситуації (зміни законодавства, системи оподаткування, недбалість менеджерів, постачальників, споживачів тощо), для об'єктивної оцінки ситуації на підприємстві автори рекомендують проводити аналіз за такими напрямками діяльності підприємства [9]:

- виробництво;
- логістика;
- маркетинг;
- фінанси;
- персонал;
- організаційна структура;
- інноваційна діяльність;
- конкурентоспроможність підприємства.

Процес виникнення кризового стану на підприємстві є динамічним і розгортається з плином часу. Спроможність підприємства виявити та вирішити

кризу визначається увагою до внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на нього протягом періоду від спалаху до кульмінації кризи. Успіх стратегії антикризового управління у значній мірі залежить від здатності вчасно виявити початкові ознаки кризового процесу на підприємстві. Представники аналітичних служб підприємства можуть ефективно виявляти такі ознаки тільки в тому випадку, якщо постійно моніторять різноманітні «сигнали», що надходять як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз підходів до трактування суті антикризового менеджменту та встановлено основні трактування кризи як: втрата фінансової стійкості та конкурентоспроможності, відхилення фактичних показників від запланованих (включаючи обсяг виробництва та продажів, грошові надходження, витрати, прибуток, рентабельність); загострення внутрішніх суперечностей на підприємстві, що ставить під загрозу його стійкість у навколишньому середовищі; обмежені можливості управлінського впливу на діяльність підприємства з непередбачуваними наслідками, що загрожують його подальшому розвитку; виникнення надзвичайної ситуації, яка призводить до значних порушень у функціонуванні підприємства.

Виокремлено основні завдання антикризового менеджменту: діагностика передкризового фінансового стану підприємства та використання запобіжних заходів попередження фінансової кризи; подужання неплатоспроможності підприємства, що дозволить зупинити поглиблення фінансової кризи; проведення фінансової реструктуризації підприємства через оптимізацію структури капіталу, оборотних коштів та грошових потоків, що допоможе відновити фінансову стійкість підприємства; запобігання банкрутству та навіть ліквідації підприємства в умовах глибокої системної кризи; оцінка заходів здолання негативних наслідків фінансової кризи та рівня втрат ринкової вартості порівняно з його до кризовим рівнем.

Виділено особливості антикризового менеджменту, як особливого виду управління, зокрема: обмеженість за строками здійснення (1-3 роки); пріоритетність антикризової стратегії; підвищена результативність реалізації; звужена функціонально-цільова спрямованість; орієнтація на ретельний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства; яскраво виражений адаптивний характер.

Розроблено та обґрунтовано доцільність основних етапів механізму планування та реалізації антикризового управління: обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних показників; обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних індикаторів обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано основні характеристики цього механізму.

РОЗДІЛ 2
ЗАГЛАЬНА ХАРАКЕТРИСТИКА ФІЛІЇ «СЛАВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ» ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Лісогосподарське підприємство у селищі Славське розташоване на відстані 28 км від центру Сколе. У складі підприємства є землі колишніх нерентабельних гірських колгоспів площею 29 313 га, землі Славського підсобного господарства у площинні 3 803 га та державного лісового фонду Сколівського лісгоспу 20 795 га. Лісництва Тухлянське, Верхнячківське, Рожанське та Сможанське (крім 1 і 2 кварталів) були відокремлені від Сколівського лісгоспу та віднесені до підприємства «ДП Славське лісове господарство» Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства. Територіально, адміністративно і площово підприємство знаходиться в південно-західній частині Львівської області, у межах Стрийського (колишнього Сколівського) адміністративного району (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Адміністративно-організаційна структура та загальна площа

з/п	Найменування лісництв	Місцезнаходження контор	Адміністративний район	Загальна площа, га
1.	Сможанське	с. Сможе	Сколівський	3148
2.	Головецьке	с. Головецьке	Стрийський	2925
3.	Тухлянське	с. Тухля	Стрийський	4888
4.	Климецьке	с. Климець	Сколівський	4435
5.	Опорецьке	с. Опорець	Стрийський	4533
6.	Рожанське	с. Н. Рожанка	Стрийський	4725
Всього по держлісгоспу:				**24654**

Джерело: [38].

Локалізація лісгоспу відноситься до промислово-сільськогосподарських районів області (таблиця 2.2). Основні цілі економічної діяльності цього

підприємства полягають у поступовому розширенні, використанні та відновленні лісових ресурсів, підвищенні якості та продуктивності лісів, а також підсиленні їх ролі у водоохоронній, ґрунтоохоронній та рекреаційній сферах.

Таблиця 2.2.

Розподіл площі за адміністративними районами

Назва лісництв	Назва адміністративного району	Назва сільських рад	Перелік кварталів	Площа, га
Сможанське	Сколівський	Сможанська	1-23	3148
Разом по лісництву:				3148
Головецьке	Сколівський	Головецька	1-7;13-14	947
		Тухлянська	8-12;19-20	827
		Славська селищна рада	15-18;22-24	1003
		Риківська	21	148
Разом по лісництву:				2925
Тухлянське	Стрийський	Тухлянська	1-12;31-33	2083
		Либохорівська	13-30;34-36	2805
Разом по лісництву:				4888
Климецьке	Сколівський	Климецька	1-15;24-25	2004
		Жупанівська	16-23;26-27	1483
		Верхнячківська	28-35	948
Разом по лісництву:				4435
Опорецьке	Стрийський	Лавочненська	26-27;34-37	764
		Хітарська	28-33	787
		Опорецька	23-25;38	450
		Славська селищна рада	1-12	1245
		Волосянківська	13-22	1287
Разом по лісництву:				4533
Рожанське	Стрийський	Рожанська	1-44	4725
Разом по лісництву:				4725
Разом по держлісгоспу:				24654
В тому числі за адміністративними районами:				
Стрийський				24654

Джерело: [38].

На підприємстві функціонують різні господарські секції, включаючи:

- ліси природоохоронного призначення з особливим режимом користування у гірських районах;

- ліси природоохоронного призначення з обмеженим режимом користування у гірських районах;

- рекреаційно-оздоровчі ліси з особливим режимом користування у гірських районах;

- рекреаційно-оздоровчі ліси з обмеженим режимом користування у гірських районах;

- захисні ліси з особливим режимом користування у гірських районах;

- захисні ліси з обмеженим режимом користування у гірських районах;

- експлуатаційні ліси у гірських районах.

Більшість лісових насаджень належать до хвойних і листяних порід. Усі види господарської діяльності проводяться відповідно до чинних нормативних документів (таблиця 2.3). В районі діяльності підприємства відсутні великі промислові підприємства, які можуть негативно впливати на лісові масиви, і відсутні дані щодо забруднення лісової системи радіонуклідами.

Таблиця 2.3.

Адміністративно-господарська структура і загальна площа

Назва лісництв, Місцезнаходження контор	Загальна площа га	К-сть, що входять в склад		Відстань в км	
		тех. ділянок	обходів	до контори ДЛГ	до ближньої з/д станції
Сможанське	3148	2	6	64	Сколе-40
Головецьке	2924	2	4	18	Тухля-8
Тухлянське	4888	2	8	12	Тухля-1
Климецьке	4435	2	8	65	Сколе-40
Опорецьке	4534	2	9	15	Лавочне-2
Рожанське	4725	2	8	12	Славсько-12
Разом	24654	12	43		

Джерело: [38].

Основними напрямками діяльності підприємства включають:

- лісозаготівля;

- переробка деревини;

- мисливство, улов диких тварин та їх розведення;

- транспортні операції, операції автомобільного вантажного транспорту.

У разі якщо обсяг продажу продукції у 2021 році склав – 106 590,0 тис. гривень, то для лісозаготівлі – 14 340 тис. грн., що становить – 143,4 %, переробка деревини – 17 036 тис. грн. або – 170, 36 %.

У 2022 році «ДП» Славський лісгосп» зібрав загалом лісопродукції від рубок головного та проміжного користування у кількості – 76 830 м3, включаючи круглі лісоматеріали – 31 409 м3, дрова – 35 048 м3.

Нижній склад у селі Тухля функціонує як місце прийому та подальшої доставки лісопродукції з лісу до кінцевих споживачів за допомогою залізниці або автотранспорту. Там також працює цех переробки, де виготовляють обрізні та необрізні пиломатеріали, заготовки для європіддонів та технічна тріска для ДСП.

Для передачі лісопродукції покупцю, підприємство видає наряд на відпуск лісопродукції (форма ЛГ-21), де вказує місце доставки, термін вивезення, вид деревини, її сорт, кількість, ціну і загальну суму до сплати. Після отримання оплати за лісопродукцію вантаж з’являється в лісництві або на нижньому складі у селі Тухля для подальшого отримання.

Щодо відправлення лісопродукції залізницею, підприємство (держлісгосп) повинно направити наряд на відправку лісопродукції та план транспортування до кінцевого складу (цеху) на початку місяця. Лісопродукція, зазначена в наряді, відправляється після передоплати та попереднього замовлення залізничних вагонів.

Визначення асортименту лісопродукції за породами, сортаментом, видами, розмірами та кількістю відбувається по мірі завантаження її у вагони. Дотримання стандартів та облік кількості завантаженої лісопродукції є надзвичайно важливими аспектами цього процесу.

На основі вагонного списку формується Специфікація-накладна на експорт лісопродукції транспортними засобами (документ ЛГ-22). Цей документ складається окремо для кожного вагона, з обов'язковим заповненням всіх полів від назви до підпису відправника деревини.

Під час експорту лісопродукції відповідальні працівники остаточного складу (цеху) складають такі документи:

- рахунок-фактура на розрахунок за товар;
- залізнична накладна;
- специфікація для відправленої продукції.

До документів відправки також додається фітосанітарний сертифікат, який виданий карантинною інспекцією. Після огляду товару митними службами заповнюється митна декларація для вантажу.

При відправленні лісопродукції на зовнішні ринки автомобільним транспортом складаються аналогічні документи, в порівнянні з доставкою залізницею за винятком залізничної накладної. При здійсненні експорту продукції важливо дотримуватись умов, які викладені в угодах з зарубіжними покупцями.

Організаційна структура представляє собою внутрішньо-системний порядок, форму міжнародних відносин та елементів. Вона розробляється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та взаємозв'язків (рис. 2.1.)

Державне підприємство «Славське лісове господарство» проводить свою діяльність згідно з чинним законодавством України та статутом Підприємства, який затверджується відповідним органом управління майном, Державним комітетом лісового господарства України та реєструється Державним реєстратором.

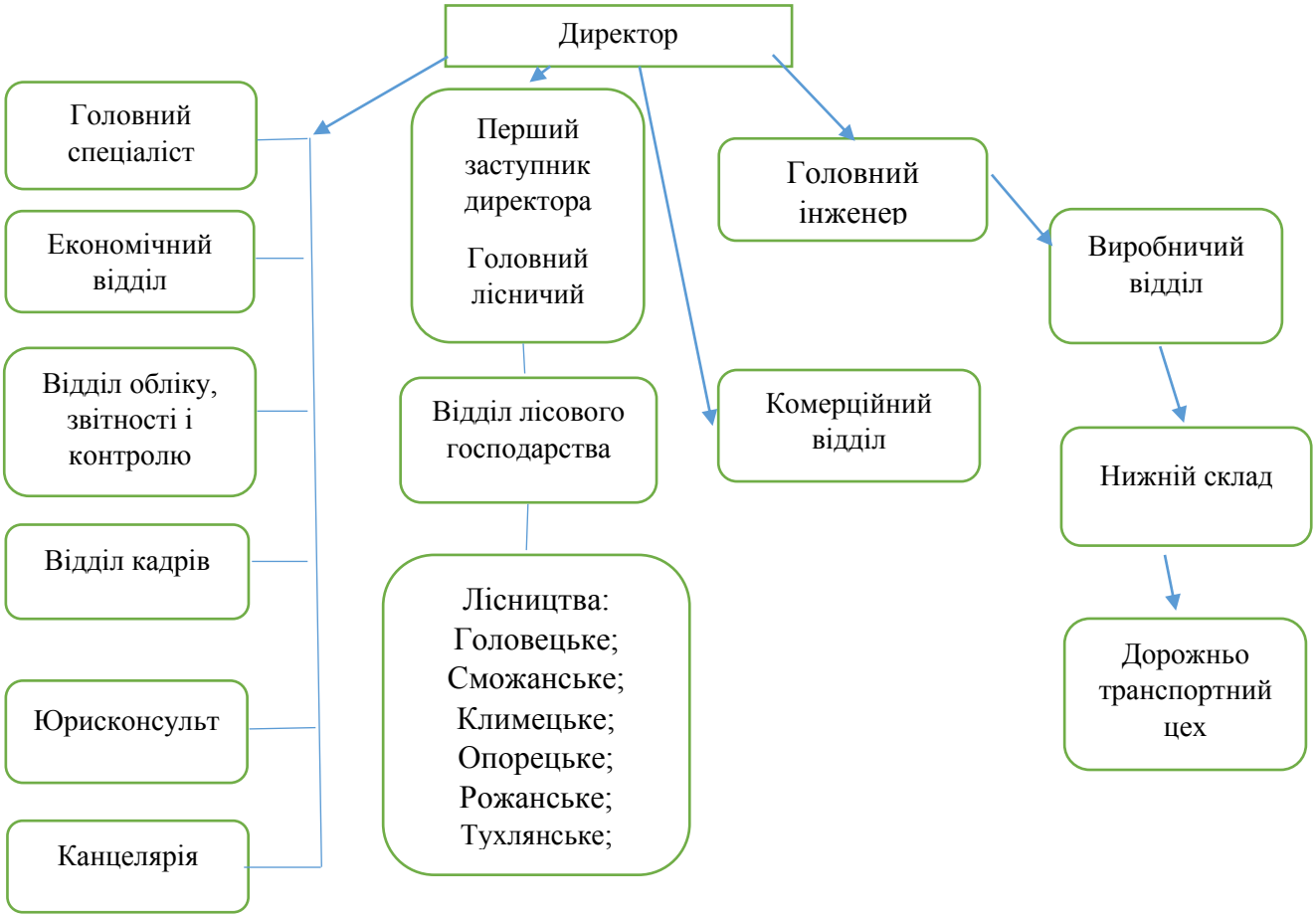


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Славське ЛГ»

Джерело: [38].

Всі відділи організації є частинами структури та підпорядковуються керівництву підприємства.

В економічний відділ входять:

- головний економіст;
- провідний економіст.

До Лісового відділу відносяться:

- інженер лісового відділу;
- інженер лісових культур;
- інженер відділу охорони та захисту лісу;
- експерт з мисливства;
- інженер-оцінювач.

У склад комерційного відділу включаються:

- начальник комерційного відділу;

- провідний економіст;

- провідний інженер.

В діяльності відділу кадрів керуються законами України, такими як Кодекс про працю, закон про державну службу, постанови Верховної Ради і Уряду України, накази відомства та вказівки директора Державного підприємства «Славський ЛГ».

Кількість працівників у відділі кадрів визначається в залежності від загальної кількості працівників в підрозділі, з розрахунку один працівник відділу на 50 працівників, але не менше двох осіб.

Фонд оплати праці на підприємстві формується на основі результатів діяльності, тарифних умов (заробітних тарифів, цін, посадових окладів), додаткових виплат, надбавок та премій.

Організаційна структура управління – це форма системного управління, яка встановлює взаємодію та ієрархію між її складовими частинами за допомогою лінійних, функціональних та міжфункціональних зв’язків для чіткого розподілу прав та обов’язків.

Організаційну структуру управління на підприємстві можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, де лінійні підрозділи приймають управлінські рішення, а функціональні допомагають у підготовці планів та заходів для прийняття таких рішень.

2.2. Аналіз господарської діяльності Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим етапом у господарській діяльності. Проведення внутрішнього аналізу включає аналіз внутрішніх чинників, таких як ресурси, фінанси, персонал, процеси, продукція та послуги, які впливають на результативність підприємства. Зовнішній аналіз включає вивчення зовнішніх чинників, таких як економічні, політичні,

соціальні, технологічні та екологічні фактори, що впливають на підприємство (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності «ДП Славське ЛГ»

ПОКАЗНИКИ	Один. Вимір.	Факт 2021	Факт 2022	Темп Росту % 2022/2021	Факт 2023	Темп Росту % 2023/2022
Дохід від реалізації прод., (послуг, товарів)	тис. грн	92102,4	127908	1,38	178341	1,39
Чистий дохід від збуту продукції	тис. грн	76752	106590	1,38	148618	1,39
Собівартість збутової продукції	тис. грн	68672	94083	1,37	125201	1,33
Валовий прибуток(збиток)	тис. грн	8080	12507	1,54	23417	1,87
Рентабельність		0,2	0,7	0,5	2,4	1,7
Витрати адміністративні	тис. грн	4653	6797	1,46	10128	1,49
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів	тис. грн	7712	9748	1,26	10182	1,04
Інші податки, збори та платежі на користь держави	тис. грн	6722	8400	1,24	10540	1,25
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	238	916	3,84	4406	4,81
Фінансові результати від звичайної діяльності : прибуток	тис. грн	510	1211	2,37	4702	3,88
Чистий прибуток	тис. грн	187	751	4,01	3584	4,77

Джерело: [38].

Таким чином, обсяг доходів від реалізації продукції у 2022 році склав 127 908 тис. грн, що становить зростання на 1,38 % у порівнянні з попереднім роком. У 2023 році ця цифра склала 178 341 тис. грн, що на 1,39 % більше, ніж у 2022 році. Собівартість продукції зменшилася на 0,04 %. Рентабельність у порівнянні між 2023 та 2022 роками зросла на 1,7 %.

У структурі матеріальних витрат за 2021 рік майже 99% складають витрати, пов'язані із експлуатацією власних службових автомобілів на рівні 2,57 %. Інші операційні витрати розподілені наступним чином (таблиця 2.5):

2021 рік:

Витрати на власні службові автомобілі – 257 тис. грн, що складає 2,57 %;

Адміністративні витрати – 4 653 тис. грн, або 46,53 %;

Інші операційні витрати – 1 456 тис. грн, що становить 14,56 %.

2022 рік:

Витрати на власні службові автомобілі – 260 тис. грн або 2,6 %;

Адміністративні витрати – 6 797 тис. грн, або 67,97 %;

Інші операційні витрати – 1 373 тис. грн, які складають 13,73 %.

2023 рік:

Витрати на власні службові автомобілі – 490 тис. грн, що становить 4,9 %;

Адміністративні витрати – 10 128 тис. грн, або 101,28 %;

Інші операційні витрати – 1 194 тис. грн, що складають 11,94 %.

Таблиця 2.5

Аналіз складових операційних витрат

Показники	**Один. вимір**	**2021**	**2022**	**2023**
Матеріальні витрати	тис. грн	107 781	18 251	15 170
Витрати на оплату праці	тис. грн	63 967	12 611	7 927
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн	14 073	2 774	1 744
Амортизація	тис. грн	5 559	1 437	1 455
Інші операційні витрати	тис. грн	**1 363**	**300**	**766**

Джерело: [38].

Провівши аналіз елементів витрат підприємства, можемо констатувати, що домінуючу частку становлять матеріальні витрати (2023 – 107 781 тис. грн;) та витрати на оплату праці (2023 – 63 967) і відрахування на соціальні заходи.

Наступним етапом розрахунку стане визначення показника – рентабельність активів – розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів підприємства.

2021 рік:

187/29503 * 100% = 0,6

2022 рік:

751/31645 * 100% = 0,02

2023 рік

2162/35000 * 100% = 0,06

Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат/власний капітал * 100 %)

2021 рік

187/7337 * 100 % = 0,02

2022 рік

751/7659 * 100% = 0,09

2023 рік

2161/10400* 100% = 0,2

Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат/ чистий дохід від реалізації продукції *100%) рентабельність діяльності це співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках. Рентабельність є відносним показником, і вона необхідна для аналізу господарської та економічної діяльності будь-якого підприємства.

2021 рік

187/76752 * 100% = 0,2

2022 рік

751/106590 * 100% = 0,01

2023 рік

2162/107900 * 100% = 0,2

Рентабельність EBITDA (ebitda/чистий дохід від реалізації продукції* 100%)

2021 рік

5237/76752 * 100% = 0,06

2022 рік

6097/106590 * 100% = 0,05

2023 рік

10161/107900 * 100% = 0,09

Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал / довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)

2021 рік

$\frac{10442}{498+23694} = \frac{5221}{12096} = 0,4$

2022 рік

$\frac{7659}{5325 + 18661} = \frac{7659}{23986} = 0,3$

2023 рік

$\frac{10400}{2500 + 22100} = \frac{52}{123} = 0,4$

Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу / первісну вартість)

2021 рік

51281/76452 = 0,6

2022 рік

55520/81749 = 0,6

2023 рік

59597/84426 = 0,7

Проаналізувавши фінансову звітність здійснено розрахунок відносних показників рентабельності, результати яких представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022	2023
Рентабельність активів %	0,6	0,2	0,6	- 0,4	0,4
Рентабельність власного капіталу %	0,02	0,09	0,2	0,07	0,11
Рентабельність діяльності %	0,2	0,01	0,2	- 0,19	0,19
Рентабельність EBITDA %	0,06	0,05	0,09	-0,01	0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості %	0,4	0,3	0,4	-0,1	0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів %	0,6	0,7	0,7	0,1	-

Джерело: [38].

Фінансовий стан аналізу підприємства свідчить про відсутність труднощів із фінансовою стійкістю 2023 року, але в 2022/2021 є відхилення – (- 0,1 %) нестабільності. Також на зменшення в співвідношенні 2021/2022 років, вийшли рентабельність діяльності на – 0,19 % та рентабельність активів (-0,4 %), та Рентабельність EBITDA на (-0,01%) . значення показників рентабельності підприємства не є критичним, проте політика витрат підприємства потребує суттєвого перегляду.

В 2022/2023 року бачимо зростання рентабельності діяльності на 0,19 %, та рентабельність власного капіталу на 0,11 %.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Організація антикризового менеджменту Славського ДСГП «Ліси України» втілює в собі унікальний підхід до управлінської діяльності, який спрямований на ліквідацію кризових ситуацій та забезпечення безперебійного розвитку підприємства. Механізм створення системи антикризового управління можна побачити на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Алгоритм формування антикризового менеджменту Сколівського ДСГП «Ліси України»

Джерело: розроблено автором.

Отже, процедура формування стратегії Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» складається з таких етапів:

1. Проведення аналізу стану підприємства та складання прогнозу фінансів. Оцінка стану підприємства включає в себе аналіз фінансових звітів за допомогою традиційних методів фінансового аналізу.

2. Розроблення концепції подальшого розвитку підприємства. Під час розробки концепції розвитку проводиться аналіз ринку та визначення споживчих уподобань, конкурентних переваг, а також стратегічних компетенцій.

3. Постановка стратегічних та тактичних цілей для розвитку підприємства. У формулюванні концепції важливе визначення цілей, однією із яких є забезпечення зростання річного прибутку.

4. Уточнення цільової установки. Цільова установка визначає бажаний стан системи для досягнення поставленої мети. Стратегічна мета філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» має загальноприйнятий характер, що полягає в отриманні прибутку шляхом сталого довгострокового розвитку. Ця мета реалізується через аналіз поточної діяльності підприємства. Продемонстровані результати моніторингу виявляють об'єкти управління, які можуть становити загрозу для доходів і сталого розвитку. Це спричиняє постановку конкретних стратегічних завдань і прийняття рішень, які спрямовані на перерозподіл ресурсів, реструктуризацію підприємства, ліквідацію або створення нових управлінських підрозділів.

5. Вибір нових варіантів стратегій для використання внутрішніх ресурсів: підтвердження поточної стратегії; оновлення та уточнення конкретних показників поточної стратегії та визначення пріоритетних напрямків для подальшого розвитку; впровадження захисної стратегії; створення абсолютно нової стратегії.

6. Розробка плану консолідації. На цьому етапі Філія «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» акцентує увагу на вирішенні внутрішніх завдань шляхом проведення глибокого аналізу всіх сфер своєї діяльності.

7. Впровадження заходів, спрямованих на зменшення поточних витрат, оптимізацію інвестиційних ресурсів, раціоналізацію активів з вказівкою джерел та обсягів фінансування, очікуваного економічного результату та термінів реалізації заходів для виходу з кризи.

8. Розробка стратегії відновлення позицій на ринку, програм з перетворення та інших стратегічних ініціатив, спрямованих на розширення ринкової частки, оптимізацію процесів та маркетингових каналів.

9. Формування системи управління змінами. Перетворення здійснюються в такій послідовності: організаційні нововведення; нововведення, що забезпечують ефективність бізнес-процесів Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України»; технологічні, продуктові та організаційно-технічні нововведення.

10. Проведення контролю над реалізацією стратегічних програм та бізнес-планів, а також оцінка їх результативності є важливою складовою управління кризовими ситуаціями. При формуванні стратегії антикризового управління для Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» перше завдання полягає в чіткому визначенні місії та цілей, тоді як для інших організацій критичним є постійний моніторинг стану та зовнішнього середовища. Однак нафтові підприємства можуть одночасно враховувати обидва аспекти та коригувати свої дії на основі отриманих відгуків. Наприклад, вже визначена місія підприємства або ціль підтверджується перевірці під час аналізу зовнішнього середовища у випадку, коли потенціал підприємства або обставини зовнішнього середовища не дозволяють їх досягнути.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується програма антикризових заходів, які передбачають:

- для прискорення обігу грошових коштів рекомендується впровадження системи стимулів (знижки) для клієнтів, яка сприяє збільшенню обсягу закупівель та своєчасній оплаті (наприклад від 5-10% знижка за миттєву оплату продукції), а також аналіз взаємовідносин з клієнтами, їх

фінансового стану з урахуванням можливих ризиків та встановлення індивідуальних лімітів товарного кредиту для кожного клієнта;

- для зменшення відтоку грошових коштів рекомендується класифікувати постачальників за їх важливістю для діяльності організації з метою надання пріоритетності оплаті кредиторської заборгованості. Ефективною стратегією є пошук альтернативних постачальників, що пропонують кращі умови оплати або вищу якість продукції, що дозволяє знизити витрати на виробництво;
- також рекомендується Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України» зменшити обсяг грошових коштів на рахунках шляхом їх інвестування у виробництво, закупівлю нового обладнання та вдосконалення систем управління. Замість того, щоб накопичувати фінансовий «резерв», бізнесу рекомендується інвестувати гроші у розвиток своєї діяльності.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику Філії «Славське ДСГП «Ліси України»; проаналізовано адміністративно-організаційну структуру підприємства та встановлено, що до складу підприємства входить шість лісництв: Сможанське, Головецьке, Тухлянське, Климецьке, Опорецьке, Ружанське. Загальна площа території лісництв становить 24 654 га; здійснено структуризацію площі земель підприємства за адміністративними районами. З’ясовано, що ліси підприємства мають різне призначення, зокрема: ліси природоохоронного призначення з особливим режимом користування у гірських районах; ліси природоохоронного призначення з обмеженим режимом користування у гірських районах; рекреаційно-оздоровчі ліси з особливим режимом користування у гірських районах; рекреаційно-оздоровчі ліси з обмеженим режимом користування у гірських районах; захисні ліси з особливим режимом користування у гірських районах; захисні ліси з

обмеженим режимом користування у гірських районах; експлуатаційні ліси у гірських районах.

Здійснено аналіз логістичної інфраструктури території розташування підприємства та його адміністративно-господарської структури. Визначено основні напрями діяльності Філії «Славське ДСГП «Ліси України»: лісозаготівля; переробка деревини; мисливство, улов диких тварин та їх розведення; транспортні операції, операції автомобільного вантажного транспорту.

Аналіз фінансового стану підприємства засвідчив про відсутність труднощів із фінансовою стійкістю 2023 року, але в 2022/2021 є відхилення – (-0,1 %). Також на зменшення в співвідношенні 2021/2022 років, вийшли рентабельність діяльності на – 0,19 % та рентабельність активів (-0,4 %), та Рентабельність EBITDA на (-0,01%). значення показників рентабельності підприємства не є критичним, проте політика витрат підприємства потребує суттєвого перегляду.

Розроблено та обґрунтовано етапи формування стратегії Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України», зокрема: проведення аналізу стану підприємства та складання прогнозу фінансів; розроблення концепції подальшого розвитку підприємства; постановка стратегічних та тактичних цілей для розвитку підприємства; уточнення цільової установки; вибір нових варіантів стратегій для використання внутрішніх ресурсів; розробка плану консолідації; впровадження заходів, спрямованих на зменшення поточних витрат; розробка стратегії відновлення позицій на ринку; формування системи управління змінами; проведення контролю над реалізацією стратегічних програм та бізнес-планів.

Сформовано перелік рекомендацій щодо удосконалення системи антикризових заходів для Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України», які передбачають: впровадження системи стимулів (знижки) для клієнтів, яка сприяє збільшенню обсягу закупівель та своєчасній оплаті (наприклад від 5-10% знижка за миттєву оплату продукції), а також аналіз

взаємовідносин з клієнтами, їх фінансового стану з урахуванням можливих ризиків та встановлення індивідуальних лімітів товарного кредиту для кожного клієнта; класифікувати постачальників за їх важливістю для діяльності організації з метою надання пріоритетності оплаті кредиторської заборгованості; також рекомендується зменшити обсяг грошових коштів на рахунках шляхом їх інвестування у виробництво, закупівлю нового обладнання та вдосконалення систем управління. Замість того, щоб накопичувати фінансовий «резерв», бізнесу рекомендується інвестувати гроші у розвиток своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу виокремлено ключові причини виникнення криз, серед яких: недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи; низький рівень функціонування та взаємозв'язку між такими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний; незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником та головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму); недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні); неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій.

Синтезовано основні функції антикризового управління: передкризове управління; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація витрат і втрат; управління в умовах кризи; своєчасне прийняття управлінських рішень; управління в процесі виходу з кризи.

Виокремлено основні особливості, які відрізняють антикризове управління від інших видів: необхідність врахування характеру та сили впливу мінливого зовнішнього середовища; зменшення сили наявних технологій виробничого й управлінського характеру; дефіцит ресурсів; обмеженість строків розроблення та впровадження; необхідність врахування стадій життєвого циклу підприємства.

Встановлено характерні риси антикризового менеджменту, як особливого виду управління, що передбачають: обмеженість за строками здійснення (1-3 роки); пріоритетність антикризової стратегії; підвищена результативність реалізації; звужена функціонально-цільова спрямованість; орієнтація на ретельний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства; яскраво виражений адаптивний характер.

Сформовано основні етапи механізму планування та реалізації антикризового управління: обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних показників; обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних індикаторів обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано основні характеристики цього механізму.

Здійснено загальну характеристику Філії «Славське ДСГП «Ліси України». В результаті аналізу встановлено, що земельний фонд підприємства становлять землі колишніх нерентабельних гірських колгоспів площею 29 313 га, землі Славського підсобного господарства у площинні 3 803 га та державного лісового фонду Сколівського лісгоспу 20 795 га.

Здійснено структуризацію площі земель підприємства за адміністративними районами. З'ясовано, що ліси підприємства мають різне призначення, зокрема: ліси природоохоронного призначення з особливим режимом користування у гірських районах; ліси природоохоронного призначення з обмеженим режимом користування у гірських районах; рекреаційно-оздоровчі ліси з особливим режимом користування у гірських районах; рекреаційно-оздоровчі ліси з обмеженим режимом користування у гірських районах; захисні ліси з особливим режимом користування у гірських районах; захисні ліси з обмеженим режимом користування у гірських районах; експлуатаційні ліси у гірських районах.

Проаналізовано організаційну структуру підприємства. Деталізовано структуру основних відділів та менеджменту. Визначено, що організаційну структуру управління Філії «Славське ДСГП «Ліси України» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, де лінійні підрозділи приймають управлінські рішення, а функціональні допомагають у підготовці планів та заходів для прийняття таких рішень.

Здійснено аналіз основних показників діяльності підприємства і встановлено, що обсяг доходів від реалізації продукції у 2022 році склав 127 908 тис. грн, що становить зростання на 1,38 % у порівнянні з попереднім роком. У 2023 році ця цифра склала 178 341 тис. грн, що на 1,39 % більше, ніж у 2022 році. Собівартість продукції зменшилася на 0,04 %. Рентабельність у порівнянні між 2023 та 2022 роками зросла на 1,7 %. Структура матеріальних витрат за 2023 рік показала, що майже 99% складають витрати, зокрема пов'язані із експлуатацією власних службових автомобілів на рівні 2,57 %; адміністративні витрати – 4 653 тис. грн, або 46,53 %; інші операційні витрати – 1 456 тис. грн, що становить 14,56 %.

Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу запропоновано алгоритм формування антикризового менеджменту Сколівського ДСГП «Ліси України». Розроблено програму антикризових заходів для Філії «Славське лісове господарство ДСГП «Ліси України», які передбачають: впровадження системи стимулів (знижки) для клієнтів, яка сприяє збільшенню обсягу закупівель та своєчасній оплаті (наприклад від 5-10% знижка за миттєву оплату продукції), а також аналіз взаємовідносин з клієнтами, їх фінансового стану з урахуванням можливих ризиків та встановлення індивідуальних лімітів товарного кредиту для кожного клієнта; класифікувати постачальників за їх важливістю для діяльності організації з метою надання пріоритетності оплаті кредиторської заборгованості; також рекомендується зменшити обсяг грошових коштів на рахунках шляхом їх інвестування у виробництво, закупівлю нового обладнання та вдосконалення систем управління. Замість того, щоб накопичувати фінансовий «резерв», бізнесу рекомендується інвестувати гроші у розвиток своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2014. 241 с.
2. Боярко І. М., Гриценко Л. Л., Рябенко О. В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія. Київ : Кондор, 2017. 176 с.
3. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198–202.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2013. 504 с.
5. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Київ : НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54–61.
6. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40.
7. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
8. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 2, Т.1. С. 21–4.
9. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
10. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.
11. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

12. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193–198.
13. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76–80.
14. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49–53.
15. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2017. 332 с.
16. Замлинський В. А., Гришова І. Ю., Кужель В. В. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 201–206.
17. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69–75.
18. Іванова А. С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С.147–157.
19. Кавтиш О. П., Погребняк А. Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.
20. Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.
21. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Київ : Кондор, 2016. 324 с.
22. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.

23. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (52). 2012, С.153–159.
24. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 87–93.
25. Кульчій І. О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
26. Ладунка І. С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278–281.
27. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
29. Мазнєв Г. Є. , Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13–17.
30. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(1). С. 175–182.
31. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ : КНТУ, 2014. 353 с.
32. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.
33. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12–20.
34. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173–178.
35. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2005. 349 с.

36. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск 6 (2). С.52–55.
37. Сиром'ятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2014. № 6. С. 47–53.
38. Славське ДСГП «Ліси України». Slavsklis : веб-сайт. URL : http://slavsklis.com.ua/
39. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). С. 399–403.
40. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122–126.
41. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264–268.
42. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167–175.