

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 338.2:334.72

До захисту допущено:
завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«9» грудня 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування системи антикризового управління на
промисловому підприємстві»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВ-32мп
ЧУМАЧЕНКО Дарина Володимирівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц., ЧЕРНЕНКО Оксана Володимирівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка _____*

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«01» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

ЧУМАЧЕНКО ДАРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

- 1. Тема дисертації:** «Формування системи антикризового управління на промисловому підприємстві»,
науковий керівник дисертації: Копішинська Катерина Олександрівна, к.е.н., доц.
затверджені наказом по університету від «_08_» листопада_2024 року
№ 5919-с.
- 2. Строк подання здобувачем дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** антикризове управління на підприємстві.
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- дослідити сутність, значення та основні концепції антикризового управління підприємством
- визначити принципи формування та структуру системи антикризового управління підприємством
- розглянути методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати тенденції розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості;
- здійснити діагностику поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- оцінити результати антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення;

в) рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- розробити рекомендації щодо формування системи антикризового управління на підприємстві;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Структура системи антикризового управління підприємством;
2. Ринок інфузійних розчинів України;
3. Організаційна структура ПрАТ «Інфузія»;
4. Основні результати діяльності ПрАТ «Інфузія»;
5. Карта ризиків ПрАТ «Інфузія»;
6. Алгоритм антикризового управління ПрАТ «Інфузія»;
7. Стратегічні орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
8. Процес формування систем антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
9. Система антикризового управління ПрАТ «Інфузія»;
10. Прогноз результатів реалізації запропонованих заходів.

7. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Первинний збір необхідної інформації, аналіз та систематизація інформації із літературних джерел з обраної теми магістерської дисертації.	29.03.2024-30.04.2024	Виконано
2.	Розгляд теоретичних аспектів обраної теми дослідження, виконання та надання на перевірку першого розділу магістерської дисертації.	01.05.2024 – 11.06.2024	Виконано
3.	Аналіз тенденцій розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості	01.09.2024 – 15.09.2024	Виконано
4.	Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства: матеріально технічний, технологічний та фінансовий стан за останні 5 років	16.09.2024 – 30.09.2024	Виконано
5.	Діагностика поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія». Оцінка результатів антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення	01.10.2024 – 11.10.2024	Виконано
6.	Визначення стратегічних орієнтирів антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»	12.10.2024 – 17.10.2024	Виконано
7.	Розроблення рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємстві	18.10.2024 – 01.11.2024	Виконано
8.	Оцінка та обґрунтування економічної ефективності та доцільності впровадження запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві.	02.11.2024 – 18.11.2024	Виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	19.11.2024-30.11.2024	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Дарина ЧУМАЧЕНКО
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи _____
(підпис)

Катерина КОПШИНСЬКА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Чумаченко Д. В. Формування системи антикризового управління на промисловому підприємстві – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 134 сторінок, 28 таблиць, 31 рисунків, 8 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Формування системи антикризового управління на промисловому підприємстві є вкрай важливою темою, враховуючи сучасні реалії ринкової економіки. Економічна нестабільність, зокрема коливання валютних курсів, відсоткових ставок та інших ключових показників, створює значні виклики для підприємств. Швидкий технологічний прогрес вимагає адаптації бізнес-моделей і продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможними. До цього додаються політичні зміни та конфлікти, які впливають на законодавче середовище, ринкові умови та загальний економічний стан країни. У таких умовах антикризове управління стає інструментом, який забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Саме тому дана тема є надзвичайно актуальною і важливою для дослідження.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту. Роль автора полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування системи кризового менеджменту.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи антикризового управління на підприємстві.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність, значення та основні концепції антикризового управління підприємством;
- визначити принципи формування та структуру системи антикризового управління підприємством;
- дослідити методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості;
- здійснити діагностику поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- оцінити результати антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення;
- визначити стратегічні орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- розробити рекомендації щодо формування системи антикризового управління на підприємстві;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є антикризове управління на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості.

База дослідження – Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Інфузія».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської дисертації було застосовано статистичний аналіз, систематизацію, узагальнення (для дослідження існуючої системи кризового управління на підприємстві); фінансово-економічний аналіз (для дослідження

стану підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); метод причинно-наслідкового аналізу – для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування системи кризового управління підприємством.

Теоретичною основою дослідження є наукова та навчально-методична література як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців у яких приділяється увага аспектам формування системи кризового управління на підприємстві. Офіційні дані Державної служби статистики України; дані внутрішньої статистичної, зокрема, бухгалтерської звітності ПрАТ «Інфузія»; фінансова звітність за 2021-2023 роки), статут підприємства, аудиторські висновки.

Наукова новизна дослідження полягає у подальшому розвитку науково-методичних положень формування системи антикризового управління підприємством, що, на відміну від існуючих, інтегрує ключові підрозділи підприємства та процеси реагування на виникнення кризової ситуації за відповідними принципами та регламентами для забезпечення ефективного та швидкого реагування на виникнення кризових явищ та управління ними.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: запропонована система антикризового управління матиме позитивний вплив на обсяг випуску продукції та чистий дохід підприємства, зниження фінансових втрат через відкликання продукції, поліпшення управління запасами та ланцюгами постачання, поліпшення репутації та уникнення штрафів; проект зі створення системи антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» є перспективним за песимістичний, реалістичним та оптимістичним сценаріями та вартий до впровадження на підприємстві; також за прогнозованими розрахунками ризик банкрутства знижується.

Ключові слова: управління, антикризове управління, криза, управління ризиками, фармацевтичне підприємство.

ABSTRACT

Chumachenko D. V. Formation of an anti-crisis management system at an industrial enterprise – Qualification work in the form of a manuscript, contains 134 pages, 28 tables, 31 figures, 8 formulas, 1 attachment. The list of references includes 62 items.

Formation of an anti-crisis management system at an industrial enterprise is an extremely important topic, given the modern realities of a market economy. Economic instability, in particular fluctuations in exchange rates, interest rates and other key indicators, creates significant challenges for enterprises. Rapid technological progress requires adaptation of business models and products in order to remain competitive. Added to this are political changes and conflicts that affect the legislative environment, market conditions and the general economic state of the country. In such conditions, anti-crisis management becomes a tool that ensures the ability of an enterprise to respond quickly to external and internal challenges. That is why this topic is extremely relevant and important for research.

Master's thesis for the degree of Master was carried out at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the plans of scientific research of the Department of Management. The author's role is to develop theoretical and practical recommendations for the formation of a crisis management system.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects and develop practical recommendations for improving the anti-crisis management system at the enterprise.

To achieve the goal, it is necessary to solve **the following tasks**:

— consider the essence, meaning and basic concepts of anti-crisis management at the enterprise;

- determine the principles of formation and structure of the anti-crisis management system at the enterprise;
- investigate the methodological principles of evaluating the anti-crisis management system at an industrial enterprise;
- analyze the trends in the development of anti-crisis management at pharmaceutical industry enterprises;
- diagnose the current state of anti-crisis management at PrJSC "Infuziia";
- evaluate the results of anti-crisis management at the enterprise and determine the directions of its improvement;
- determine the strategic guidelines of anti-crisis management;
- develop recommendations for the formation of an anti-crisis management system at the enterprise;
- provide an economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures.

The object of the study is anti-crisis management at the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for the formation of an anti-crisis management system at pharmaceutical industry enterprises.

Research methods. To solve the tasks set in the process of completing the master's thesis, statistical analysis, systematization, generalization were used (to study the existing crisis management system at the enterprise); financial and economic analysis (to study the state of the enterprise); graphical (to visually present the results of the study); the method of cause-and-effect analysis - to develop scientific and practical recommendations for the formation of a crisis management system at the enterprise. recommendations for the formation of an anti-crisis management system at pharmaceutical industry enterprises.

The research base is Private Joint-Stock Company PrJSC "Infuziia".

Research methods. The work was carried out using statistical analysis, systematization, generalization (for the study of the existing crisis management system at the enterprise); financial and economic analysis (for the study of the state of the enterprise); graphic (for a visual presentation of the results of the study); the method of cause-and-effect analysis - for the development of scientific and practical recommendations for the formation of a crisis management system at the enterprise.

The theoretical basis of the study is the scientific and educational and methodological literature of both domestic and foreign specialists in which attention is paid to aspects of the formation of a crisis management system at the enterprise. Official data of the State Statistics Service of Ukraine; accounting reporting of PrJSC "Infusion"; financial reporting for 2021-2023), company charter, audit opinions.

The scientific novelty of the study consists in the further development of the scientific and methodological provisions of the formation of the anti-crisis management system of the enterprise, which, unlike the existing ones, integrates the key divisions of the enterprise and the processes of responding to the emergence of a crisis situation according to the relevant principles and regulations to ensure an effective and rapid response to the emergence of crisis phenomena and their management.

The practical significance of the results obtained. The results of the study, set out in the dissertation for a master's degree, allow us to draw conclusions: the proposed anti-crisis management system will have a positive impact on the volume of product output and net income, reduce financial losses due to product recalls, improve inventory and supply chain management, improve reputation and avoid fines; The project to create an anti-crisis management system at PrJSC "Infuziia" is promising according to pessimistic, realistic and optimistic scenarios and is worth implementing at the enterprise; also, according to forecast calculations, the risk of bankruptcy is reduced.

Keywords: management, anti-crisis management, crisis, risk management, pharmaceutical enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1	15
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	15
1.1 Сутність, значення та основні концепції антикризового управління підприємством	15
1.2 Принципи формування та структура системи антикризового управління підприємством	31
1.3 Методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві	38
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2	50
ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ІНФУЗІЯ».....	50
2.1 Аналіз тенденцій розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості	50
2.2 Діагностика поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»	58
2.3 Оцінка результатів антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення	80
Висновки до розділу 2	92
РОЗДІЛ 3	94
ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ІНФУЗІЯ»	94
3.1 Визначення стратегічних орієнтирів антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»	94
3.2 Розроблення рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємстві	101
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	114
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВОК.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	133

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки питання антикризового управління підприємством є вкрай важливим. Це зумовлено економічною нестабільністю, яка виражається в коливаннях відсоткових ставок, валютних курсів та інших показників. Крім того, швидкий розвиток технологій може призвести до втрати актуальності існуючих бізнес-моделей та продуктів. Також не можна не враховувати політичні зміни та конфлікти, які здатні суттєво вплинути на ринкові умови, законодавчу сферу та загальний економічний клімат країни. Антикризове управління допомагає підприємствам адаптуватися до цих викликів і бути готовими до змін. Тому тема даної роботи є актуальною та значущою.

Тема антикризового управління підприємством широко висвітлена в роботах як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, В. Г. Герасимчук досліджував основи антикризового управління, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні та організаційних механізмах протидії кризам. Л. І. Федулова аналізувала вплив інновацій на стійкість підприємств в умовах кризових явищ. Роботи зарубіжних дослідників, таких як М. Портер, фокусуються на конкурентних стратегіях, які можуть бути ефективно застосовані для подолання кризових ситуацій. Д. Акер вивчав управління брендом як інструмент підвищення стійкості підприємств. Крім того, Р. Л. Канталупі досліджував питання оперативного реагування на кризу через управління ресурсами. Ці роботи закладають наукову основу для дослідження систем антикризового управління, дозволяючи розробляти дієві підходи до підвищення стійкості підприємств у сучасних умовах.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» на кафедрі менеджменту підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи антикризового управління на підприємстві.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність, значення та основні концепції антикризового управління підприємством;
- визначити принципи формування та структуру системи антикризового управління підприємством;
- дослідити методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості;
- здійснити діагностику поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- оцінити результати антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення;
- визначити стратегічні орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»;
- розробити рекомендації щодо формування системи антикризового управління на підприємстві;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є антикризове управління на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості.

База дослідження – Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Інфузія». Юридична адреса: Вінницька область, місто Вінниця, Немирівське шосе, 84.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської дисертації було застосовано статистичний аналіз, систематизацію, узагальнення (для дослідження існуючої системи кризового управління на підприємстві); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); метод причинно-наслідкового аналізу – для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування системи кризового управління підприємством.

Теоретичною основою дослідження є наукова та навчально-методична література як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців у яких приділяється увага аспектам формування системи кризового управління на підприємстві. Офіційні дані Державної служби статистики України; дані внутрішньої статистичної, зокрема, бухгалтерської звітності ПрАТ «Інфузія»; фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 роки), статут підприємства, аудиторські висновки.

Наукова новизна дослідження полягає у подальшому розвитку науково-методичних положень формування системи антикризового управління підприємством, що удосконалює арсенал стратегій, методів та інструментів антикризового менеджменту та передбачає визначений алгоритм реагування на кризові ситуації на ПрАТ «Інфузія».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: запропонована система антикризового управління матиме позитивний вплив на обсяг випуску продукції та чистий дохід, зниження фінансових втрат через відкликання продукції, поліпшення управління запасами та ланцюгами постачання, поліпшення репутації та уникнення штрафів; проект зі створення системи антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» є перспективним за песимістичний, реалістичним та оптимістичним сценаріями та вартий до впровадження на підприємстві; також за прогнозованими розрахунками ризик банкрутства знижується.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, значення та основні концепції антикризового управління підприємством

У сучасних ринкових умовах тема антикризового управління підприємством є надзвичайно актуальною. Це безпосередньо пов'язано з економічною нестабільністю, що проявляється у коливанні відсоткових ставок, валютних курсів тощо. Крім цього, для сьогодення характерним є швидкий розвиток технологій, що може знецінити існуючі бізнес-моделі та продукти. Варто згадати й про політичні зміни та конфлікти, що можуть радикально змінювати ринкові умови, законодавчу базу та загальний економічний клімат країни. Антикризове управління допомагає підприємствам готуватися та пристосовуватися до вищенаведених змін.

Розпочнемо з визначення поняття кризи для підприємства. Криза для підприємства – це складна ситуація, коли виникають серйозні проблеми, які загрожують його функціонуванню та існуванню. Криза може виникнути з різних причин, таких як фінансові труднощі, стратегічні помилки, конкурентний тиск, зміни в ринкових умовах або внутрішні проблеми управління. Кризова ситуація може призвести до зниження прибутковості, втрати ринкової частки, погіршення репутації, а в деяких випадках – навіть до банкрутства. Для підприємства важливо вчасно виявити кризові ознаки і вжити адекватних заходів для їх подолання та запобігання подальшим проблемам [1, с. 2].

Розглянемо визначення кризи для підприємства з наступних аспектів: фінансовий, організаційно-виробничий, економічний та стратегічний (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Визначення поняття кризи для підприємства

Аспект	Характеристика
Фінансовий	Недостатність ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань, зростання боргового навантаження та втрата платоспроможності. Також характеризується зниженням оборотності активів та прибутковості
Організаційно-виробничий	Зменшення виробничого обсягу та невиконання планових показників. Крім цього, можуть виникати конфлікти в колективі та зниження мотивації персоналу.
Економічний	Зниження попиту на продукцію або послуги підприємства, збільшення конкуренції на ринку та зміна споживчих уподобань. Зростання цін на виробничі ресурси та інфляційний тиск також має свій вплив на підприємницьку кризу.
Стратегічний	Втрата репутації та довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Неможливість адаптації до нових технологічних або ринкових трендів

Джерело: складено автором на основі [2, с. 4]

Антикризове управління передбачає потенційні кризові ситуації, аналізує їх ознаки та вживає заходи щодо їх попередження та усунення, намагаючись мінімізувати негативні наслідки. Важливою складовою є використання досвіду кризових ситуацій для покращення стратегій розвитку підприємства. Основна мета полягає в досягненні успішних результатів, за допомогою ефективно організації, що забезпечується шляхом продуманого управління людськими ресурсами та комунікаціями [3, с. 1].

Загалом концепція антикризового управління підприємством виникла з більш широкої дисципліни антикризового менеджменту для таких галузей як соціологія, психологія та бізнес-адміністрування. Сучасна практика управління кризами зародилася після Другої світової війни, коли організації

почали визнавати необхідність структурованих підходів для боротьби з несподіваними та серйозними збоями.

Формальне вивчення антикризового менеджменту як окремої дисципліни почало формуватися в 1970-х та 1980-х роках. Дослідники почали розробляти основи та стратегії для управління несподіваними подіями, які можуть загрожувати життєздатності організації. Саме в цей час у літературі став частіше зустрічатися термін «антикризове управління». У 1990-ті роки відбулося значне розширення галузі через глобалізацію ділових операцій і відповідне збільшення потенційних ризиків. Зростання складності бізнес-середовища призвело до спеціалізації антикризового менеджменту на різні піддисципліни, включаючи антикризове управління для бізнесу. Останніми роками, зокрема під час глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, концепція стійкості стала центральною в антикризовому управлінні [2, с. 12].

Роль антикризового менеджменту у попередженні кризових ситуацій полягає в наступному:

- ідентифікації потенційних загроз та ризиків, які можуть викликати кризові ситуації.
- розробці та впровадженні стратегій та процедур для запобігання виникненню кризових ситуацій.
- постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для вчасного виявлення сигналів кризи.

Антикризове управління допомагає підприємствам не лише уникнути потенційних кризових ситуацій, а й ефективно подолати їх, забезпечуючи стійкість та успішне функціонування навіть у складних умовах.

Зокрема антикризове управління передбачає:

- швидку реакцію на кризові ситуації та прийняття ефективних заходів для зменшення їх негативних наслідків;
- розробку та впровадження кризових планів та стратегій дій для подолання кризових ситуацій;

— керування комунікаціями зі зацікавленими сторонами, щоб зберегти репутацію та довіру підприємства під час кризи.

— аналіз причин кризи та використання отриманого досвіду для покращення стратегій та процедур у майбутньому.

Антикризове управління допомагає підприємствам не лише уникнути потенційних кризових ситуацій, а й ефективно подолати їх, забезпечуючи стійкість та прибуткову діяльність навіть у складних умовах [4, с. 282].

Реальним прикладом ефективного антикризового управління є досвід компанії Ford Motor Company під час фінансової кризи 2008 року, коли автомобільна індустрія зіткнулася з глибоким спадом. На той час конкуренти, такі як General Motors і Chrysler, опинилися в критичному становищі та були змушені звернутися за фінансовою підтримкою уряду США. Натомість Ford завдяки своєчасним антикризовим заходам зумів уникнути банкрутства й урядової допомоги.

Основні антикризові заходи Ford включали:

1. Прогнозування та підготовка до кризи. За кілька років до кризи, передбачаючи можливий спад ринку, керівництво Ford взяло великі позики, які були використані для інвестицій у модернізацію виробництва та покращення фінансової стабільності. Це рішення дозволило Ford мати достатні резерви на випадок економічних труднощів.

2. Скорочення витрат та оптимізація виробництва. Під час кризи Ford здійснив масштабну оптимізацію своїх виробничих потужностей, заклавши низку збиткових заводів і зменшивши обсяги виробництва. Це дозволило значно скоротити витрати, адаптувавши їх до зменшеного попиту.

3. Адаптація продуктів до потреб ринку. Ford зосередився на розробці нових моделей з низьким споживанням пального, таких як Ford Fusion, які були більш привабливими для споживачів в умовах підвищення цін на нафту та збільшення попиту на економні автомобілі. Це дало змогу компанії підтримувати попит на свою продукцію в кризових умовах.

4. Інвестиції в інновації та розвиток бренду. Навіть у кризових умовах Ford продовжував інвестувати в екологічні та інноваційні технології, такі як гібридні та електромобілі, що дозволило компанії покращити свій імідж та позиціонування на ринку.

Завдяки вчасно реалізованим антикризовим заходам Ford вдалося уникнути банкрутства, зберегти фінансову стабільність і навіть покращити своє конкурентне становище. Цей приклад демонструє важливість системного підходу до антикризового управління, зокрема планування, скорочення витрат, адаптації до потреб ринку та інвестицій у майбутнє, які дозволили Ford пережити складні часи й вийти з кризи сильнішим.

Значення антикризового управління полягає у забезпеченні стійкості та виживанні підприємства в умовах невизначеності, ризику та негативних впливів зовнішнього середовища. Можна виділити наступні аспекти:

- збереження фінансової стабільності;
- мінімізація втрат та ризиків;
- забезпечення стійкості та конкурентоспроможності;
- підвищення довіри та репутації.

Розглянемо детальніше кожен з них.

Підтримання фінансової стабільності має вирішальне значення в сфері антикризового управління з кількох причин.

По-перше, стабільний фінансовий стан дозволяє підприємствам виконувати свої зобов'язання, такі як оплата постачальникам, виплата боргів та заробітної плати. Це зміцнює довіру з боку зацікавлених сторонами, зокрема інвесторів, кредиторів та працівників.

По-друге, фінансова стабільність дозволяє підприємствам використовувати можливості для зростання, інвестицій та інновацій. Маючи міцну фінансову основу, компанії можуть інвестувати в дослідження та розробки, виходити на нові ринки та налагоджувати стратегічні партнерства. Ця стійкість дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими в динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, підтримання фінансової стабільності допомагає компаніям зменшити ризики та невизначеність. Завдяки моніторингу грошових потоків, управлінню витратами та диверсифікації потоків доходів підприємства можуть виявляти й усувати потенційні вразливі місця до того, як вони переростуть у кризу. Цей превентивний підхід покращує здатність підприємства долати економічні коливання.

Також, фінансова стабільність підвищує здатність підприємства залучати інвестиції та отримувати доступ до капіталу.

По суті, підтримка фінансової стабільності в рамках антикризового управління підприємствами має важливе значення для стійкості, зростання та стійкості. Віддаючи пріоритет розумному фінансовому управлінню та стратегіям зменшення ризиків, підприємства можуть процвітати як у стабільних, так і в турбулентних економічних умовах [5, с. 2].

Щодо значення мінімізації втрат та ризиків, то перш за все, антикризове управління дозволяє підприємству уникнути серйозних фінансових втрат. Шляхом вчасного виявлення можливих кризових ситуацій та впровадження стратегічних заходів для їх уникнення або пом'якшення наслідків, організація може запобігти чи мінімізувати втрати. Цей підхід допомагає зберегти ліквідність, активи та забезпечити прибутковість.

Більш того, антикризове управління сприяє підвищенню оперативної ефективності та оптимізації ресурсів. Шляхом оптимізації процесів, вдосконалення практик управління ризиками, підприємство може зменшити витрати, максимізувати продуктивність та раціонально розподіляти ресурси. Це розумне використання ресурсів не тільки покращує оперативну ефективність, але й зміцнює здатність організації подолати кризові ситуації та вийти з них сильнішою [6, с. 26].

Наступним значенням є забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. У сучасному нестабільному бізнес-середовищі збереження стабільності з одночасним прагненням до

конкуреноспроможності має важливе значення для довгострокового успіху та виживання.

Виявляючи потенційні ризики та вразливі місця, розробляючи плани на випадок непередбачених ситуацій і впроваджуючи профілактичні заходи, організація може зміцнити свій захист проти зовнішніх змін та внутрішніх проблем. Ця стабільність забезпечує надійну платформу для сталого зростання, дозволяючи підприємству витримувати кризи та переживати неспокійні часи без шкоди для своєї основної діяльності чи стратегічних цілей.

Також антикризове управління значною мірою сприяє підвищенню конкуреноспроможності підприємства. Стійка організація, яка може ефективно впоратися з кризами, краще оснащена для того, щоб скористатися можливостями, адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та перевершити конкурентів. Стимулюючи культуру інновацій, гнучкості та постійного вдосконалення, антикризове управління дозволяє підприємству залишатися попереду та вирізнятися на ринку.

Більше того, антикризове управління сприяє розвитку стратегічного мислення та довгострокового планування на підприємстві. Передбачаючи потенційні ризики та збої, організація може завчасно визначати сфери для вдосконалення, оптимізувати процеси та інвестувати в можливості, які підвищать її стійкість та конкуреноспроможність [7, с. 30].

У сфері антикризового управління важливість підвищення довіри та репутації важко переоцінити. Вони є безцінними активами, що служать для довгострокового успіху та стійкості, особливо в періоди невизначеності та кризи.

Зміцнення довіри та підтримка позитивної репутації є життєво важливими для збереження відносин із зацікавленими сторонами. Під час кризи зацікавлені сторони, включаючи клієнтів, постачальників, інвесторів та працівників, уважно стежать за діями та реакцією підприємства. Демонструючи прозорість, чесність та надійність у своїх комунікаціях та

операціях, організація може вселити впевненість та запевнити зацікавлених сторін у своїй здатності ефективно долати виклики.

Крім того, організації з добре сформованою репутацією чесності, стійкості та етичної поведінки мають кращі позиції, щоб витримати «шторми» та пом'якшити вплив негативних подій.

Зацікавлені сторони, швидше за все, віддадуть перевагу організації з добре сформованою репутацією чесності та етичної поведінки, розглядаючи її як надійного партнера. Позитивна репутація може відрізнити організацію від конкурентів, сприяючи лояльності клієнтів [8, с. 35].

Антикризове управління включає ряд основних концепцій, які допомагають організаціям ефективно реагувати на потенційні загрози та кризи. До них відносять (рис. 1.1) :

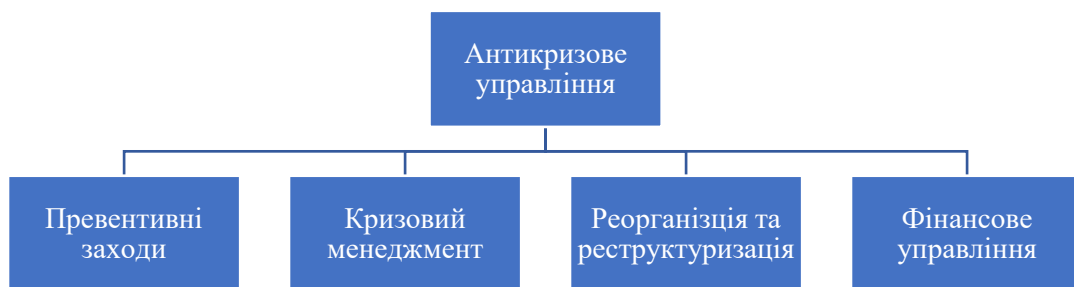


Рисунок 1.1 – Основні концепції антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [9, с. 37]

Концепція превентивних заходів у контексті антикризового управління передбачає реалізацію стратегій та методів, спрямованих на превентивне виявлення та пом'якшення потенційних кризових ситуацій до моменту їх загострення. Профілактичні заходи є важливими для мінімізації ризиків, підвищення організаційної стійкості та підтримки стабільності всередині підприємства.

Наведемо основні стратегії та методи запобігання кризовим ситуаціям в табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Концепція превентивних заходів

Стратегія	Суть
Виявлення та оцінка ризиків	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть становити загрозу для організації
Планування та готовність	Створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, узгодження протоколів реагування
Посилення внутрішнього контролю	Встановлення надійного фінансового контролю, проведення регулярних аудитів
Системи моніторингу кризи та раннього попередження	Проведення аналітики даних та ключових показників ефективності (КРІ) для виявлення нових ризиків і тенденцій
Залучення зацікавлених сторін та комунікація	Взаємодія з клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами
Диверсифікація та планування на випадок надзвичайних ситуацій	Визначення альтернативних постачальників, ринків і бізнес-моделей для пом'якшення впливу збоїв і криз
Постійне вдосконалення та навчання	Регулярний перегляд й оновлення практик управління ризиками

Джерело: складено автором на основі [10, с. 40]

Проаналізуємо детальніше кожен з стратегій.

1. Виявлення та оцінка ризиків.

Надзвичайно важливо проводити ретельну ідентифікацію та оцінку ризиків у різних аспектах діяльності підприємства, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та репутаційні ризики. Це передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть становити загрозу для організації, разом з оцінкою їхньої ймовірності та потенційного впливу.

2. Планування та готовність.

Профілактичні заходи включають розробку планів та стратегій готовності для усунення потенційних ризиків і вразливостей. Це включає створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, узгодження протоколів реагування, а також проведення навчання та моделювання, щоб переконатися, що співробітники готові впоратися з потенційними кризовими сценаріями.

3. Посилення внутрішнього контролю.

До цього підпункту відносять посилення внутрішнього контролю для зменшення ризику шахрайства, неправомірної поведінки та операційних збоїв. Наприклад, встановлення надійного фінансового контролю, проведення

регулярних аудитів для виявлення та усунення недоліків у внутрішніх процесах організації.

4. Системи моніторингу кризи та раннього попередження.

Превентивні заходи включають впровадження систем моніторингу та механізмів раннього попередження для виявлення потенційних ознак кризи на ранній стадії. Тобто, проведення аналітики даних та ключових показників ефективності (KPI) для виявлення нових ризиків і тенденцій, які можуть призвести до кризових ситуацій.

5. Залучення зацікавлених сторін та комунікація.

Профілактичні заходи передбачають прагнення до відкритого та прозорого спілкування із зацікавленими сторонами для зміцнення довіри та авторитету та вирішення проблем, перш ніж вони переростуть у кризу. Це включає взаємодію з клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами, завчасне вирішення проблем та ефективне управління очікуваннями.

6. Диверсифікація та планування на випадок надзвичайних ситуацій.

Запобіжні заходи включають диверсифікацію операцій, ланцюгів постачання та потоків доходів, щоб зменшити залежність від окремих джерел ризику. Це передбачає визначення альтернативних постачальників, ринків і бізнес-моделей для пом'якшення впливу збоїв і криз.

7. Постійне вдосконалення та навчання.

Профілактичні заходи передбачають прийняття культури безперервного вдосконалення та навчання адаптації до ризиків та викликів. Тобто, регулярний перегляд й оновлення практик управління ризиками, планів управління кризами та стратегій безперервності бізнесу на основі уроків, отриманих з минулого досвіду та найкращих галузевих практик [11, с. 40].

Впроваджуючи ці превентивні заходи, підприємства можуть значно зменшити ймовірність і тяжкість кризових ситуацій, підвищити свою здатність ефективно реагувати на нові ризики та зберегти свою життєздатність та успіх.

Наступною концепцією розглянемо кризовий менеджмент.

Кризовий менеджмент відноситься до системного підходу та набору процедур, призначених для ефективного вирішення та пом'якшення впливу криз на організацію.

Наведемо основні елементи кризового менеджменту (рис. 1.2):

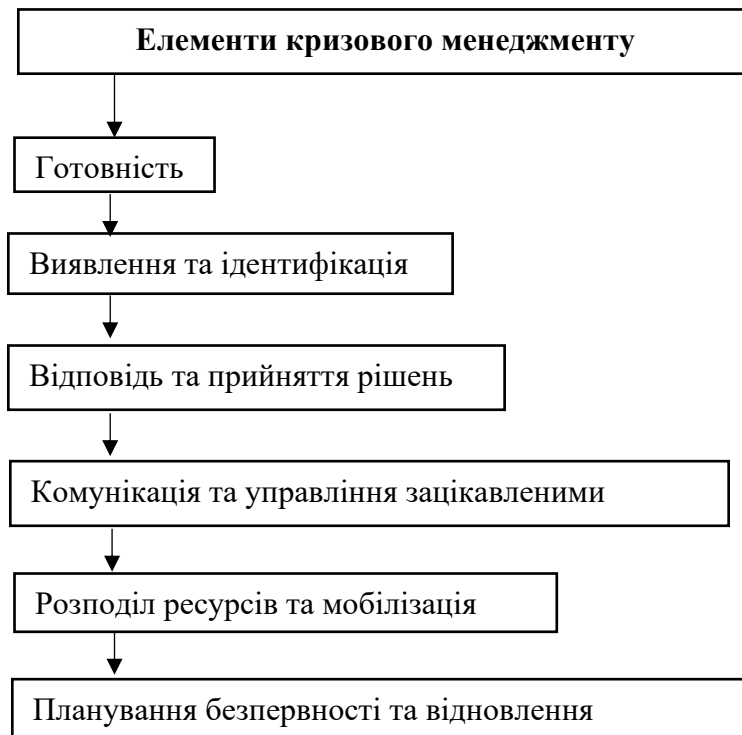


Рисунок 1.2 – Елементи кризового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [12, с. 46]

Проаналізуємо кожен з них:

1. Готовність.

Антикризовий менеджмент починається з заходів готовності, які мають на меті передбачити потенційні кризи та встановити механізми для ефективного реагування на них. Тобто, сюди належить розробка планів та формування команд управління кризою, визначення ключових зацікавлених сторін, а також проведення навчання для забезпечення готовності.

2. Виявлення та ідентифікація.

Кризовий менеджмент передбачає раннє виявлення та ідентифікацію потенційних криз, щоб уможливити швидке реагування. Наприклад, моніторинг ранніх ознак, аналіз даних та тенденцій.

3. Відповідь і прийняття рішень.

Кризовий менеджмент передбачає швидку та скоординовану відповідь для пом'якшення впливу та стабілізації ситуації. Сюди відносять активізацію команди управління кризою, оцінку тяжкості та масштабу кризи, прийняття обґрунтованих рішень під тиском і впровадження заздалегідь визначених планів реагування на безпосередні загрози та виклики.

4. Комунікація та управління зацікавленими сторонами.

Ефективна комунікація має вирішальне значення під час кризи для управління потоком інформації, вирішення проблем зацікавлених сторін і підтримки довіри та впевненості в організації. Кризовий менеджмент передбачає розробку чітких протоколів спілкування, поширення своєчасних і точних оновлень та взаємодію із зацікавленими сторонами для надання підтримки, вказівок та заспокоєння.

5. Розподіл ресурсів і мобілізація.

Кризовий менеджмент вимагає розподілу та мобілізації ресурсів, включаючи персонал, технології, фінанси та матеріально-технічне забезпечення, для підтримки заходів реагування. Наприклад, розгортання спеціалізованих груп, активація фондів надзвичайних ситуацій, забезпечення зовнішніх служб підтримки та координація з державними установами та іншими організаціями.

6. Планування безперервності та відновлення.

Дана концепція передбачає визначення критичних функцій і активів, реалізацію планів безперервності бізнесу та проведення післякризової оцінки для виявлення областей, що потребують покращення [13, с. 46].

Загалом, кризовий менеджмент є динамічним і повторюваним процесом, який вимагає планування, ефективної координації та рішучих дій для успішного подолання криз. Впроваджуючи надійні практики управління кризами, підприємства можуть мінімізувати їх вплив, захистити своїх зацікавлених сторін, зберегти репутацію та довгострокову життєздатність.

Далі розглянемо концепцію реорганізації та реструктуризації. Під час кризи стратегія реорганізації та реструктуризації часто застосовується для

перебудови ресурсів, операцій і структури підприємства для подолання викликів, підвищення ефективності та відновлення прибутковості.

Наведемо основні поняття та принципи в табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Елементи концепції реорганізації та реструктуризації

Елемент	Приклад
Вдосконалення бізнес-моделі	Перегляд бізнес-моделі: основних компетенцій, позиціонування на ринку, потоків доходів тощо
Операційна оптимізація	Консолідація відділів або бізнес-підрозділів, передача непрофільних функцій на аутсорсинг
Фінансова реструктуризація	Перегляд умов позики, продовження графіків платежів
Реорганізація підприємства	Децентралізація прийняття рішень, зміни в структурі
Управління талантами	Переорганізація робочої сили
Управління змінами	Допомога співробітникам адаптуватися до нових способів роботи

Джерело: складено автором на основі [14, с. 50]

Проаналізуємо кожен з них:

1. Вдосконалення бізнес-моделі.

Реорганізація та реструктуризація зазвичай починається з вдосконалення бізнес-моделі підприємства, включаючи його основні компетенції, позиціонування на ринку та потоки доходів. Для цього необхідно провести аналіз ринкових тенденцій, динаміки конкуренції та потреб клієнтів для визначення областей для вдосконалення та стратегічної перебудови.

2. Операційна оптимізація.

Одна з головних цілей реорганізації та реструктуризації полягає в оптимізації діяльності та усуненні неефективності всередині організації. Наприклад, консолідація відділів або бізнес-підрозділів, передача непрофільних функцій на аутсорсинг, оптимізація ланцюгів постачання та впровадження принципів економічного управління для зменшення витрат і підвищення продуктивності.

3. Фінансова реструктуризація.

Дана концепція часто включає фінансову реструктуризацію для вирішення проблем ліквідності та управління кредиторською заборгованістю.

Як варіант, в компанії можуть переглядатись умови позики, продовжуватись графіки платежів для зміцнення фінансового становища організації та підвищення її здатності долати фінансові кризи.

4. Реорганізація підприємства.

Описана концепція може призвести до змін в структурі організації, ролей і обов'язків для кращого виконання стратегічних цілей. Сюди відносять децентралізацію прийняття рішень, зміни в структурі тощо.

5. Управління талантами.

Мова йде про переорганізацію робочої сили, програми розвитку навичок, тренінги лідерства та системи управління продуктивністю для підвищення залученості, утримання та продуктивності працівників.

6. Управління змінами.

Успішна реорганізація та реструктуризація потребують ефективних процесів управління змінами, щоб мінімізувати опір, подолати бар'єри та сприяти плавному переходу всередині організації. Для цього потрібно залучати зацікавлених сторін, надавати підтримку та ресурси, щоб допомогти співробітникам адаптуватися до нових способів роботи [15, с. 50].

Загалом, реорганізація та реструктуризація є критично важливими компонентами антикризового управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися та впроваджувати інновації всупереч кризовим ситуаціям. Переорганізовуючи ресурси, діяльність та культуру для підтримки стратегічних цілей й ефективного реагування на виклики ринку, організації можуть підвищити свою стійкість та конкурентоспроможність.

Останньою концепцією, яку ми розглянемо, буде фінансове управління. Вона включає стратегічне планування, моніторинг та контроль фінансових ресурсів для пом'якшення ризиків, оптимізації діяльності та забезпечення фінансової стабільності та життєздатності організації. Проаналізуємо детальніше аспекти даної концепції (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Аспекти концепції фінансового управління

Аспект	Суть
Виявлення та оцінка ризиків	Аналіз ризикових факторів
Управління грошовими потоками	Прогнозування грошових потоків та оптимізація оборотного капіталу
Контроль витрат	Ініціативи зі скорочення витрат
Фінансове планування та бюджет	Встановлення фінансових цілей, прогнозування доходів і витрат
Управління кредиторською заборгованістю та фінансуванням	Управління борговими зобов'язаннями
Інвестиції та розподіл капіталу	Оцінка інвестиційних можливостей
Фінансова звітність та прозорість	Забезпечити прозору фінансову звітність

Джерело: складено автором на основі [16, с. 60]

Розглянемо детальніше кожен аспект:

1. Виявлення та оцінка ризиків.

Фінансовий менеджмент починається з виявлення та оцінки потенційних фінансових ризиків і вразливостей, які можуть вплинути на підприємство. А саме аналіз таких факторів, як ризик ліквідності, кредитний та ринковий ризик, щоб зрозуміти їхній потенційний вплив на фінансовий стан і стабільність організації.

2. Управління грошовими потоками.

Ефективне управління грошовими потоками має важливе значення для антикризового управління, оскільки воно гарантує, що організація має достатню ліквідність для виконання своїх фінансових зобов'язань та операційних потреб. Для цього необхідно прогнозувати грошові потоки, проводити оптимізацію оборотного капіталу, забезпечити ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

3. Контроль витрат.

Сюди відносять впровадження ініціатив зі скорочення витрат, оптимізацію розподілу ресурсів, перегляд контрактів та використання технологій для оптимізації процесів і усунення марних витрат.

4. Фінансове планування та бюджет.

Управління фінансами передбачає розробку комплексних фінансових планів і бюджетів з короткостроковими та довгостроковими фінансовими рішеннями організації. Вони передбачають встановлення фінансових цілей, прогнозування доходів і витрат та ефективний розподіл ресурсів.

5. Управління кредиторською заборгованістю та фінансуванням.

Сюди відносять управління борговими зобов'язаннями та забезпечення належного фінансування для підтримки зростання та стабільності організації. Це забезпечується шляхом рефінансування боргу, обговорення вигідних умов позики та диверсифікацією джерел фінансування.

6. Інвестиції та розподіл капіталу.

Фінансовий менеджмент включає рішення, пов'язані з інвестиціями та розподілом капіталу, щоб максимізувати прибутки та зменшити ризики. Для цього потрібно провести оцінку інвестиційних можливостей, оцінку їхніх потенційних ризиків та доходів, а також розподілити капіталу на проекти та ініціативи, що відповідають стратегічним цілям організації.

7. Фінансова звітність та прозорість.

Ця концепція наголошує на важливості точної та прозорої фінансової звітності для зацікавлених сторін для зміцнення довіри та впевненості в організації [17, с. 60].

Загалом, фінансовий менеджмент є критично важливим компонентом антикризового управління, оскільки він забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень, управління ризиками та стійкості всередині підприємства. Завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами, контролюючи ризики та зберігаючи прозорість, організації можуть покращити свою здатність долати кризи та стати сильнішими.

Впроваджуючи вищенаведені базові концепції у свою діяльність, підприємства можуть забезпечити стійкість, зменшити ризики та ефективно управляти кризами, щоб захистити свою репутацію, активи та мати можливість на довгострокову життєздатність.

1.2 Принципи формування та структура системи антикризового управління підприємством

Формування ефективної системи антикризового управління вимагає від підприємства врахування декількох основних принципів, які допомагають забезпечити готовність організації до різних видів криз та їх наслідків. Вони є фундаментальними орієнтирами та цінностями, що лежать в основі проектування, впровадження та функціонування системи. Ці принципи необхідні для ефективного управління кризами та забезпечення стійкості та стабільності організації. Тож до основних принципів відносять:

1. Проактивність, іншими словами превентивність.

Ефективна система антикризового управління працює на проактивній основі, передбачаючи потенційні кризи до їх виникнення, а не лише реагуючи на них постфактум. Це передбачає постійний моніторинг бізнес-середовища, виявлення нових ризиків та впровадження превентивних заходів для пом'якшення їх впливу.

2. Прозорість.

Даний принцип має важливе значення для формування довіри та авторитету всередині організації та з боку зовнішніх зацікавлених сторін. Система антикризового управління має заохочувати відкритість та чесність у спілкуванні, прийнятті рішень і звітності, забезпечуючи доступність відповідної інформації для всіх зацікавлених сторін.

3. Швидкість реагування.

Здатність швидко й рішуче реагувати на кризи має вирішальне значення для мінімізації їх впливу та полегшення відновлення. Ефективна система антикризового управління характеризується механізмами швидкого реагування, чітким розмежуванням повноважень, чітко визначеними ролями та обов'язками для забезпечення своєчасних та скоординованих дій.

4. Гнучкість.

Кризи динамічні та непередбачувані, тому вимагають гнучкості та адаптивності у відповідь. Система антикризового управління має бути достатньо гнучкою, щоб пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища, мінливих ризиків і непередбачуваних викликів, забезпечуючи швидке прийняття рішень і коригування стратегій за потреби.

5. Співпраця.

Ефективне управління кризою вимагає співпраці та взаємодії між різними частинами організації, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як державні установи, партнери в галузі та громадські організації.

6. Відповідальність.

Чітко розподілені обов'язки необхідні для забезпечення виконання функцій, прийняття рішень та ефективного розподілу ресурсів під час кризи. Система антикризового управління має встановити чіткі межі обов'язків, а окремі особи та групи повинні нести відповідальність за свої ролі та ефективність у врегулюванні криз.

7. Постійне вдосконалення.

Кризові ситуації надають організаціям цінні можливості для навчання, аби визначити слабкі сторони, прогалини та сфери, які потребують покращення в їхніх практиках антикризового управління. Система антикризового управління має сприяти розвитку культури безперервного вдосконалення з механізмами для оцінки ефективності, впровадження змін для підвищення стійкості та готовності до майбутніх криз [18, с. 30].

Дотримуючись цих принципів, підприємства можуть створити надійні системи антикризового управління, які дозволять їм ефективно долати кризи, мінімізувати збої та ставати сильнішими.

Перейдемо до структури системи антикризового управління підприємством. Вона зазвичай складається з кількох ключових відділів, кожен з яких має певні обов'язки та ролі, спрямовані на ефективне управління кризами та пом'якшення їх впливу.

Наведемо на рис. 1.3 типову структуру системи антикризового управління підприємством:

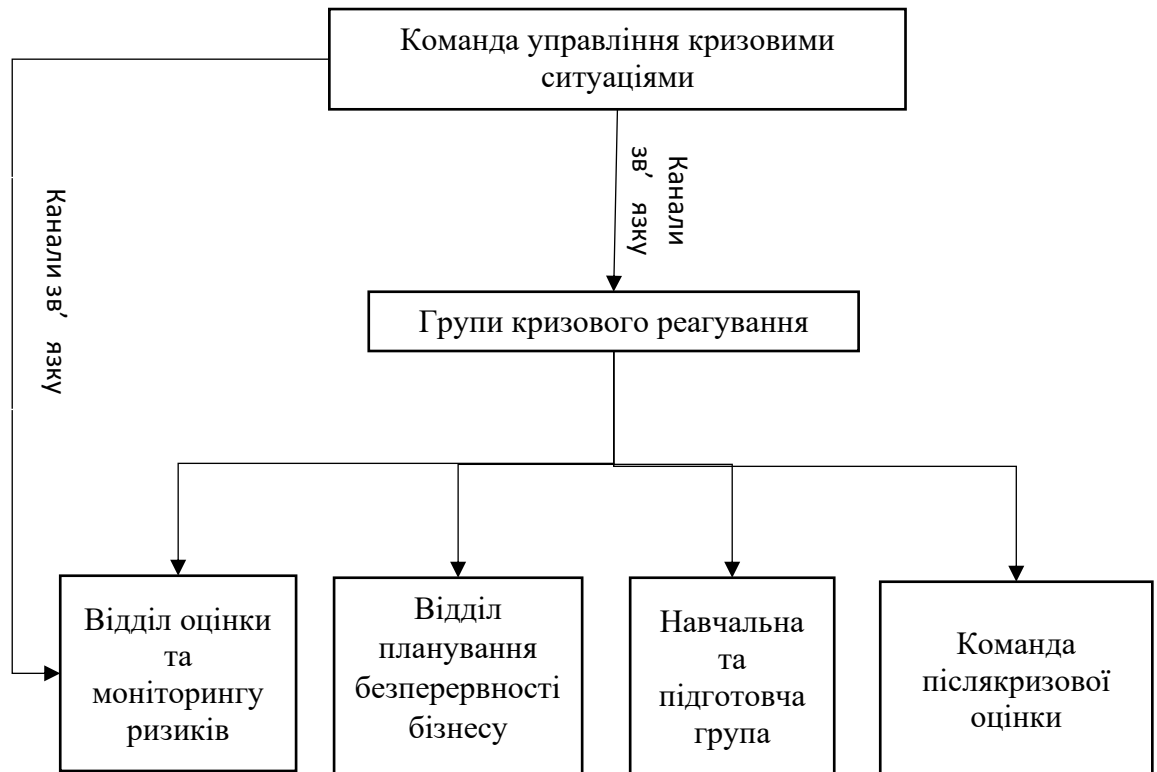


Рис. 1.3 – Структура системи антикризового управління підприємством
Джерело: складено автором на основі [19]

Розглянемо окремо кожний відділ.

1. Команда управління кризовими ситуаціями (Crisis Management Team – CMT):

CMT наглядає за загальним управлінням кризами в організації. Найчастіше до його складу входять керівники вищої ланки та керівники ключових відділів, що мають повноваження приймати важливі рішення під час кризи.

Роль CMT полягає у координації заходів реагування, розподілу ресурсів та спілкуванню з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

2. Групи кризового реагування (Crisis Response Teams – CRTs):

CRT – це спеціалізовані команди, що відповідають за управління певними аспектами кризи, такими як виробництво, фінанси чи логістика.

Ці групи активуються за потреби під час кризи та працюють під керівництвом СМТ для виконання планів реагування та впровадження стратегій пом'якшення.

3. Канали зв'язку:

Ефективна комунікація має вирішальне значення під час кризи, аби забезпечити своєчасне розповсюдження точної інформації відповідним зацікавленим сторонам.

Система антикризового управління повинна включати встановлені канали зв'язку, такі як внутрішні системи обміну повідомленнями, гарячі лінії екстреної допомоги та протоколи зв'язку з громадськістю, щоб полегшити спілкування як всередині організації, так і з зовнішніми сторонами.

4. Відділ оцінки та моніторингу ризиків:

Спеціальна команда або відділ відповідає за постійний моніторинг бізнес-середовища на наявність потенційних ризиків та загроз, які можуть перерости в кризу.

Ця команда проводить оцінку ризиків, оцінює ймовірність та потенційний вплив різних сценаріїв і надає сигнали раннього попередження СМТ і CRT.

5. Відділ планування безперервності бізнесу (Business Continuity Planning – BCP):

Даний підрозділ відповідає за розробку планів і процедур для забезпечення безперервності діяльності критичних бізнес-функцій під час кризи. Група несе відповідальність за визначення основних операцій, встановлення альтернативних робочих домовленостей та впровадження заходів для якнайшвидшого відновлення нормальної роботи.

6. Навчальна та підготовча група:

Ініціативи з навчання є важливими компонентами системи антикризового управління. Це необхідно для того, щоб гарантувати те, що працівники озброєні знаннями та навичками, необхідними для ефективного реагування на кризи. Наприклад, проведення регулярних тренувань та

симуляцій, навчання протоколам реагування та підвищення обізнаності про потенційні ризики та способи їх пом'якшення.

7. Команда післякризової оцінки:

Після кризи важливо провести ретельну оцінку, щоб оцінити ефективність зусиль реагування та визначити сфери, які потрібно покращити. Призначена команда відповідає за проведення посткризових оглядів, урахування отриманих уроків та впровадження коригувальних дій для підвищення стійкості організації та її готовності до майбутніх криз [20, с. 8].

Антикризові заходи різняться також в залежності від стадії кризи на підприємстві (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Система антикризових заходів в залежності від стадії виникнення кризи

Джерело: складено автором на основі [20, с. 317]

Перша стадія характеризується зменшенням обсягів збуту та рентабельності, збільшенням запасів. Як наслідок, в організації зменшуються джерела доходів. В такому випадку доцільно розробляти стратегічний план – переглядати стратегію та проводити реструктуризацію організації. Також варто переглянути тактичний план. А саме, попрацювати над знаходження шляхів до зниження витрат та підвищення продуктивності.

Другий етап розвитку кризових явищ на підприємстві характеризується нестачею обігових коштів, що суттєво ускладнює фінансове управління. Низький рівень ліквідності та платоспроможності впливають на здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, постачальниками та працівниками. Це може призводити до негативних наслідків, таких як втрата довіри з боку партнерів і клієнтів, зростання заборгованостей та зниження конкурентоспроможності. У деяких випадках підприємство починає зазнавати збитків, що посилює фінансовий тиск і створює ризики для подальшого функціонування. У таких умовах доцільно провести реструктуризацію організації. Цей процес може включати перегляд організаційної структури, оптимізацію витрат, рефінансування заборгованостей або залучення додаткових джерел фінансування. Метою є відновлення стійкості фінансових потоків та забезпечення ефективності операційної діяльності.

На зрілій стадії кризи ситуація стає ще більш критичною. Основними ознаками цієї стадії є накопичення значних збитків, виснаження резервних фондів і обмеженість ресурсів для проведення необхідних змін. Підприємство стає фактично неспроможним інвестувати у відновлення або розвиток. У таких обставинах необхідно терміново розробити і впровадити антикризову стратегію. Це може включати реструктуризацію боргів, укладення угод з кредиторами, пошук інвесторів або продаж частини активів.

На останньому етапі кризи, коли організація стає повністю або частково неплатоспроможною, існує реальна загроза зупинки виробництва та ініціювання процедури банкрутства. Ситуація потребує екстрених заходів,

таких як залучення додаткового фінансування, пошук стратегічних партнерів або навіть повний перезапуск бізнесу з метою збереження ключових активів та технологій. Успішне вирішення на цьому етапі можливе лише за умови оперативних дій керівництва, підтримки з боку кредиторів і державних структур, а також при використанні механізмів санації або інших спеціальних процедур. Доречно розглянути більш детально стадії виникнення кризи. Висвітливо матеріал на схемі (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Стадії виникнення кризи

Джерело: складено автором на основі [20, с. 317]

Завдяки створенню структурованої системи антикризового управління, яка включає ці компоненти, підприємства можуть покращити свою здатність виявляти кризи, реагувати на них і відновлюватися після них, тим самим зберігаючи свою діяльність, репутацію та довгострокову життєздатність.

1.3 Методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві

Для початку потрібно провести стратегічний аналіз підприємства в контексті антикризового управління.

Стратегічний аналіз підприємства в контексті антикризового менеджменту передбачає комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації для виявлення потенційних ризиків, вразливостей та можливостей під час кризи. Цей аналіз має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій управління кризою, які можуть допомогти підприємству пережити неспокійні часи [21, с.15].

Розглянемо окремо внутрішній та зовнішній аналіз.

Внутрішній аналіз включає в себе оцінку ресурсів, організаційну структуру та операційну ефективність. Окремо розглядаються фінансові, людські та технологічні активи, щоб зрозуміти їх здатність протистояти кризам. Структура компанії аналізується з точки боку гнучкості та здатності до адаптації. Для виробничих процесів визначаються області для вдосконалення та скорочення витрат, що може підвищити стійкість під час криз.

Зовнішній аналіз передбачає оцінку динаміки ринку, регуляторного середовища та економічних факторів. Динаміка ринку полягає в вивченні ринкових тенденцій, поведінці клієнтів та стратегій конкурентів, щоб передбачити потенційні збої та конкурентний тиск під час криз. Також важливо оцінити нормативні зміни та вимоги відповідності, що можуть вплинути на діяльність та репутацію підприємства під час кризових ситуацій. Аналіз таких макроекономічних показників як рівень інфляції, відсоткові ставки та динаміка ВВП, дають змогу зрозуміти економічні тенденції та їх наслідки для підприємства [22, с. 18].

Розглянемо детальніше як стратегічний аналіз інтегрується з антикризовим менеджментом.

Перш за все, результати стратегічного аналізу використовуються для виявлення потенційних ризиків та вразливостей, які можуть загостритися під час криз. Зокрема він дозволяє визначити пріоритетність ризиків на основі їхньої ймовірності та потенційного впливу на діяльність і цілі підприємства.

Наступним кроком є те, що завдяки стратегічному аналізу стає реальним розробити сценарії для моделювання різних кризових ситуацій та їх потенційних наслідків. Як результат, можна передбачити відповіді та розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій.

Також результати стратегічного аналізу використовуються для процесів прийняття рішень під час криз, таких як розподіл ресурсів, реструктуризація та стратегічне партнерство [23, с. 20].

Тобто, стратегічний аналіз підприємства дає цінну інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози в контексті управління кризою. Інтегруючи стратегічний аналіз із методами управління кризою, підприємства можуть розробляти надійні стратегії пом'якшення ризиків, використання можливостей і ефективного подолання криз. Цей проактивний підхід дає змогу організаціям мінімізувати вплив криз і стати сильнішими.

Методичні засади до оцінки ефективності системи антикризового управління включають методи систематичного оцінювання, спрямовані на вимірювання сильних і слабких сторін системи та загальної ефективності пом'якшення кризових ситуацій та реагування на них.

Нижче наведемо методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління:

1. Оцінка на основі ризиків.

Для початку потрібно визначити потенційні кризи та їх основні причини виникнення, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Далі слід провести пріоритезацію ризиків. Тобто, оцінити ймовірність та потенційний вплив виявлених ризиків, щоб визначити їх пріоритетність на основі серйозності та терміновості. Останнім кроком оцінюється готовність підприємства та його

механізми реагування, щоб визначити ефективність стратегій зменшення ризику.

2. Відповідність та нормативна оцінка.

Сюди відносять оцінку дотримання організацією відповідних законів, нормативних актів і галузевих стандартів, пов'язаних із управлінням кризовими ситуаціями. Необхідно проводити регулярні аудити та огляди, щоб забезпечити дотримання встановлених політик і процедур щодо готовності до кризових ситуацій і реагування на них. Як результат, в ході виявляються прогалини між поточною практикою та нормативними вимогами для впровадження коригувальних дій та підвищення відповідності.

3. Застосування ключових показників ефективності.

Методологія полягає у визначенні та відстежуванні КРІ пов'язаними з управлінням кризою. Також застосовується порівняльний аналіз. А саме, показники підприємства порівнюються з галузевими стандартами чи найкращими прикладами, щоб визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Крім цього, описана методологія передбачає безперервний моніторинг ключових показників, щоб попередити проблеми, пов'язані з кризою [24, с. 61].

Розглянемо ключові показники ефективності. Це кількісні показники, які дають змогу оцінити ефективність, визначити сфери, які потребують покращення, та відстежувати прогрес у напрямку стійкості до криз та відновлення. Для вимірювання результатів антикризового управління зазвичай використовуються фінансові, операційні, клієнтські та ризикові КРІ.

Для початку наведемо фінансові КРІ:

Рентабельність інвестицій (ROI) – вимірює прибуток від інвестицій, зроблених для пом'якшення криз.

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Інвестиційні витрати}}{\text{Інвестиційні витрати}} * 100\% \quad (1.1)$$

Рентабельність прибутку – вказує на здатність організації отримувати прибуток, незважаючи на проблеми, пов'язані з кризою.

$$P = \frac{P_{\text{реал}}}{S_{\text{сер}} + S_{\text{ноз}}} * 100\% \quad (1.2)$$

де Преал – прибуток від реалізації продукції до оподаткування;

Sсер – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн;

Sноз – середньорічна вартість нормованз оборотних засобів, грн.

Відсоток скорочення витрат вимірює скорочення витрат, досягнуте завдяки антикризовим заходам.

Щодо операційних KPI, то основними є:

Цільовий час відновлення (RTO) вимірює час, необхідний для відновлення роботи після кризової події.

$$RTO = TS + TTR \quad (1.3)$$

Де TS - час виявлення проблеми (Time to Sense), тобто час від моменту виникнення проблеми до її виявлення,

TTR - час відновлення (Time to Recover), тобто час, необхідний для відновлення послуги або процесу.

Індекс ефективності постачальників оцінює надійність і продуктивність ключових постачальників під час криз.

Коефіцієнт оборотності запасів: вимірює ефективність управління запасами для пом'якшення збоїв у ланцюзі поставок.

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів} = \frac{\text{Запаси за попередній період}}{\text{Середній річний оборот запасів}} \quad (1.4)$$

Також можна виділити окремі KPI, що пов'язані зі споживачами:

Чистий бал промоутера (NPS): вимірює лояльність клієнтів і ймовірність рекомендувати організацію, незважаючи на кризи.

Рівень утримання клієнтів: вказує на відсоток клієнтів, які продовжують користуватися продукцією чи послугами компанії під час та після кризових подій.

До KPI управління ризиками відносять:

Зменшення ризику: вимірює зменшення ризику, досягнуте завдяки антикризовим заходам.

Час реагування на інцидент: оцінює швидкість реагування на кризові події, щоб мінімізувати їхній вплив.

Виділяють окрему групу ключових показників ефективності, що стосуються управління персоналу:

Індекс задоволеності працівників: вимірює задоволеність та моральний стан працівників у кризові періоди.

Коефіцієнт плинності кадрів: вказує на здатність організації утримувати таланти, незважаючи на проблеми, пов'язані з кризою.

Оцінка ефективності навчання: оцінює вплив навчання готовності до кризових ситуацій на продуктивність і стійкість працівників [25, с. 15].

Відстежуючи ці ключові показники ефективності, організації можуть оцінити ефективність своїх зусиль з антикризового управління, визначити сфери для вдосконалення та прийняти рішення на основі даних для підвищення стійкості та пом'якшення майбутніх ризиків. КРІ служать основними інструментами для моніторингу прогресу, демонстрації підзвітності та забезпечення готовності організації успішно проходити через кризи.

4. Наступною методологією є симуляція та тестування за сценарієм.

Для цієї методики необхідно провести змодельовані кризові сценарії для оцінки готовності організації та можливостей реагування, залучаючи ключових зацікавлених сторін до реалістичного моделювання. Також варто розробити кілька сценаріїв кризи на основі різних факторів ризику та оцінити стратегії реагування підприємства та процеси прийняття рішень для кожного сценарію. Як і для попередніх методів, надзвичайно важливо робити висновки щоб визначити сильні та слабкі сторони та сфери, які потребують вдосконалення в системі антикризового управління..

5. Оцінка організаційної стійкості.

В цьому випадку аналізується здатність організації адаптуватися, відновлюватися та процвітати в умовах криз. Необхідно оцінити потенційний вплив криз на критичні бізнес-функції та процеси, щоб визначити

пріоритетність заходів щодо стійкості. Далі потрібно встановити механізми постійного вдосконалення на основі результатів оцінки в системі антикризового управління [26, с. 65].

Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту зображено на рис. (1.6):



Рисунок 1.6 – Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту

Джерело: [27]

На першому етапі погоджують як часто буде оцінюватись ефективність антикризових заходів, створюють робочу групу, збирають необхідну інформацію та попередньо оцінюють стан організації.

Другий етап передбачає собою оцінку критеріїв ефективності. Розглянемо їх в табл. 1.5:

Таблиця 1.5 – Показники оцінки ефективності антикризового управління

Критерії оцінки ефективності	Показники ефективності
Економічна ефективність	Рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність підприємства, ймовірна оцінка банкрутства тощо
Адаптивність	Швидкість реакції керівництва на зміни в зовнішньому середовищі, швидкість прийняття рішень та фінансова стійкість
Інноваційна ефективність	Витрати на НДДКР, відповідність продукції критеріям якості та вимогам стандартів, частота впровадження інновацій на підприємстві
Соціальна ефективність	Середня заробітна плата, продуктивність праці, мотивація персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, оцінка умов праці
Ефективність управління	Рівень професіоналізму управлінського персоналу, витрати на управління
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник

Джерело: [28]

Під час третього етапу узагальнюють результати аналізу, розробляють пропозиції та надають рекомендації щодо покращення роботи системи антикризового управління на підприємстві.

Методика оцінки за показниками ефективності полягає в наступному:

1. Кожному критерію з табл. 1.5 присвоюють оцінку враховуючи значення показника в попередньому періоді.
2. Розраховуються окремі показники ефективності на основі вагових коефіцієнтів, присвоєних показниками всередині кожної групи та експертній оцінці даних критеріїв.

$$ОПЕ = К * (В) \quad (1.5)$$

Де К – вага показника,

В – оцінка критерію експертним шляхом.

3. Далі розраховуються підсумкову оцінку для кожної групи:

$$БО = \sum ОПЕ * Т \quad (1.6)$$

Де Т – кількість показників в кожній групі.

Розрахований показник означає рівень ефективності менеджменту за кожною категорією ефективності (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Оцінка рівня ефективності за групою показників

БО	Рівень
0-0,5	Неефективний
0,51-0,7	Малоефективний
0,71-0,9	Середньоєфективний
0,91-1	Високоєфективний

Джерело: [28]

4. Варто зазначити, що так як критерії різняться за кількістю показників, то потрібно проводити оцінку окремо для кожної групи. Тоді, підсумкова оцінка ефективності розраховується за наступною формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБ} * n \quad (1.7)$$

Де, n – число груп критеріїв ефективності.

Для того, щоб оцінити ефективність антикризового менеджменту маємо оціночну шкалу (рис. 1.7):

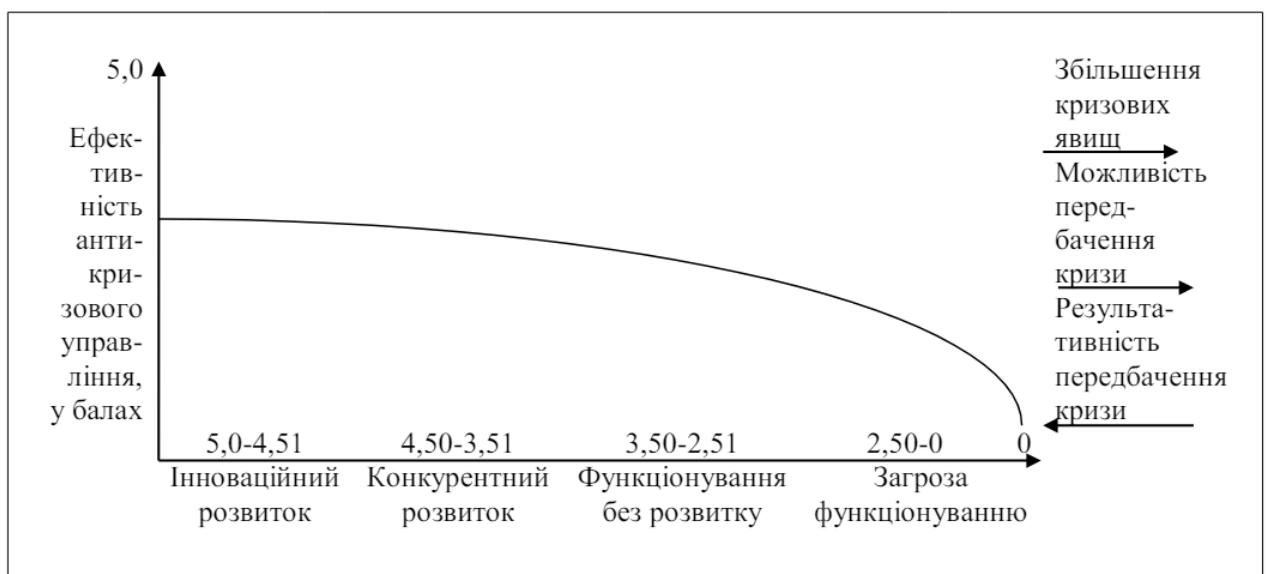


Рисунок 1.7 – Оціночна шкала щодо здатності підприємства функціонувати в кризових умовах

Джерело: [28]

5. Врешті решт, на основі проведеного дослідження формують висновки. Якщо система управління отримала негативну оцінку, розробляються заходи з коригування управління.

Запропонований підхід спрямований на оцінку здатності підприємства до стійкого функціонування і розвитку навіть у кризових періодах,

зосереджуючись на ефективному використанні внутрішніх ресурсів. Такий підхід дозволяє виявляти приховані резерви організації та впроваджувати заходи, які можуть стати ключовими у забезпеченні антикризового управління. Використання внутрішніх ресурсів включає оптимізацію процесів, покращення управління персоналом, удосконалення технологій та підвищення ефективності організаційної структури. Це забезпечує не тільки здатність реагувати на кризові ситуації, але й створює умови для стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Методичні підходи до оцінки системи антикризового управління надають підприємствам чіткі та структуровані основи для визначення рівня готовності до криз, аналізу можливостей реагування та оцінки стійкості організації у нестабільному середовищі. Вони базуються на комплексному аналізі різних аспектів діяльності, враховуючи зовнішні виклики та внутрішні слабкі сторони. Завдяки такому підходу підприємства можуть краще розуміти свій стан, оцінювати рівень ризиків, відповідність вимогам ринку, ефективність внутрішніх процесів і адаптивність до змін.

Систематичний аналіз ризиків дає змогу підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози та визначати заходи для їх мінімізації. Оцінка відповідності вимогам, зокрема нормативним і регуляторним, знижує ймовірність виникнення правових або репутаційних проблем. Водночас моделювання кризових сценаріїв дозволяє прогнозувати розвиток подій і завчасно планувати дії для зменшення негативних наслідків. Результати таких оцінок допомагають визначити організаційну стійкість, яка є критично важливою для забезпечення функціонування підприємства у складних умовах. Цей процес також сприяє виявленню сфер, які потребують вдосконалення, і впровадженню превентивних заходів, що зменшують ймовірність виникнення або загострення кризи.

Загалом схематично систему антикризового управління можна зобразити за наступною схемою (рис. 1.8):

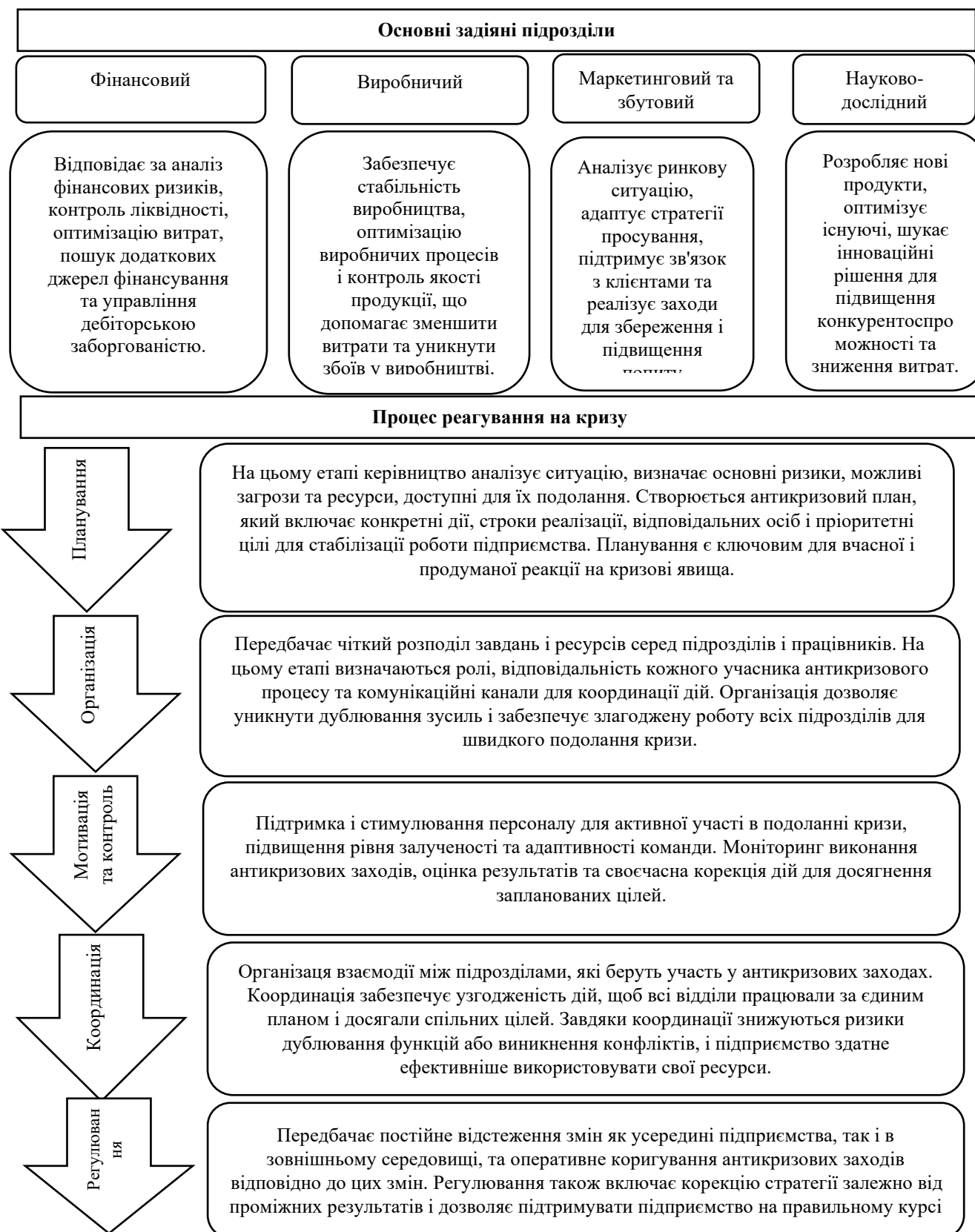


Рисунок 1.8 – Концептуальна схема системи антикризового управління

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 1

Отже, управління кризовою ситуацією є необхідною складовою стратегічного управління підприємством в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Таким чином, систематизація наукових поглядів щодо розкриття змісту поняття «антикризове управління» полягає в системному аналізі, прогнозуванні та ефективному реагуванні на потенційні кризові ситуації з метою зменшення їх впливу на діяльність підприємства та максимізації можливостей виходу з кризи.

Антикризове управління має значення для забезпечення стабільності та витривалості підприємства в умовах нестабільності на ринку. Його основна мета полягає у запобіганні виникненню кризових ситуацій, або в здатності швидко та ефективно реагувати на них, мінімізуючи втрати та відновлюючи нормальний режим діяльності.

Основними концепціями антикризового управління є превентивні заходи, кризовий менеджмент, реорганізація та реструктуризація та фінансове управління. Врахування цих аспектів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі, передбачати можливі кризові ситуації, швидко реагувати на них та ефективно управляти їх наслідками.

У контексті антикризового менеджменту принципи формування та структура системи антикризового управління підприємством є важливими елементами, що визначають ефективність реагування на негативні події та забезпечують стійкість та витривалість підприємства в умовах кризи. Система антикризового управління базується на таких принципах, як системність, прогнозування, превентивність, ефективність та інтегрованість. Вона структурована таким чином, щоб забезпечити вчасне виявлення кризових ситуацій, прийняття стратегічних рішень та впровадження ефективних заходів з їх подолання.

Успішна реалізація системи антикризового управління передбачає такі ключові компоненти, як:

- Сформована та підготовлена кризова команда, яка відповідає за аналіз ситуації та прийняття стратегічних рішень;
- Розроблені алгоритми та плани дій у випадку кризових ситуацій, які включають етапи виявлення, аналізу, реагування та відновлення;
- Проведення систематичних оцінок та аналізу ризиків з метою передбачення можливих загроз та вжиття запобіжних заходів;
- Забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами підприємства та зовнішніми стейкхолдерами під час кризових ситуацій.

Методичні засади оцінювання системи антикризового управління на промисловому підприємстві є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління ризиками та збереження стабільності діяльності у непередбачуваних ситуаціях. Цей процес базується на систематичному аналізі, оцінці та вдосконаленні заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу кризових ситуацій.

Як висновок, можна зазначити, що методичні засади оцінювання системи антикризового управління допомагають підприємствам ідентифікувати ризики, оцінювати ефективність, планувати заходи та забезпечувати постійне вдосконалення навіть в кризових умовах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ІНФУЗІЯ»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості

Приватне акціонерне товариство «Інфузія» – це українське підприємство, що задіяне у виробництві фармацевтичної продукції. Більшість доходу, а саме 95% компанія отримує від реалізації продукції саме на українському ринку [32]. Отже, доречно дослідити фармацевтичну галузь України.

Аналіз галузевого ринку функціонування підприємства є важливим елементом оцінки антикризового управління, оскільки він дає змогу зрозуміти зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, і виявити можливості або загрози для її стабільності та розвитку.

Фармацевтична промисловість України є провідною галуззю хімічного сектору, яка формує вагомий частку національної економіки. Останніми роками ця сфера закріпилася серед лідерів за економічними показниками, істотно впливаючи на формування ВВП країни. Уряд України визначив фармацевтичну промисловість одним із пріоритетних секторів економіки.

Підприємства галузі демонструють високу інвестиційну привабливість і здатність до стійкого розвитку навіть у кризових умовах. Характерною рисою українських фармацевтичних компаній є системне інвестування у власний розвиток та створення нових робочих місць.

Повномасштабна агресія РФ спричинила значні виклики для української фармацевтики, перервавши стабільне зростання ринку, яке до цього становило 10–12% щорічно. У перший рік війни загальний обсяг

продажів знизився на 5%, споживання лікарських засобів у роздрібному сегменті також скоротилося [33].

Проте в 2023 році вже маємо зростання обсягів збуту (рис. 2.1):

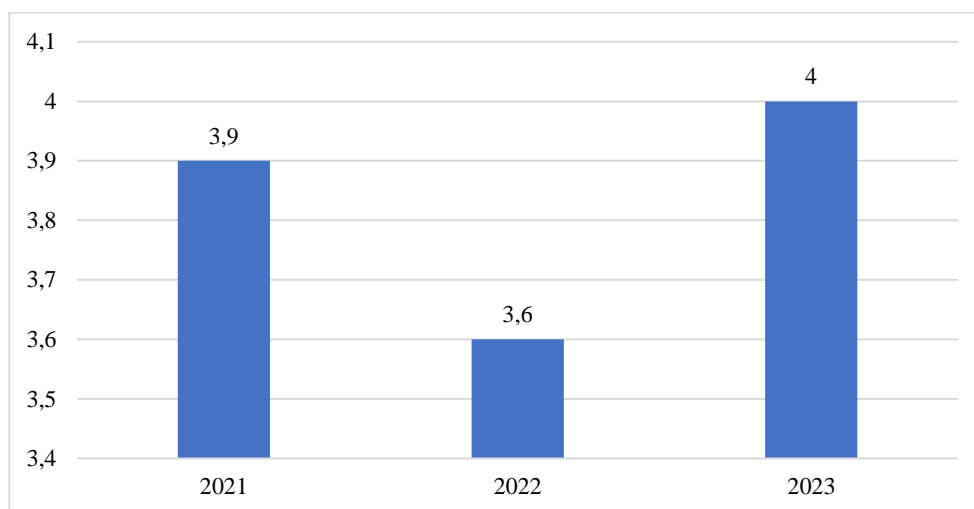


Рисунок 2.1 – Грошове вираження обсягу ринку лікарських засобів в Україні за 2021-2023 роки, млрд. грн

Джерело: складено на основі [33, 34]

Навіть у складних умовах українська фармацевтика продовжує розвиватися. Галузь змогла подолати труднощі, викликані війною, адаптувавши діяльність до нових реалій. Компанії забезпечували постачання необхідних медикаментів як для цивільного населення, так і для військових, створюючи нові логістичні ланцюги. Витривалість ринку забезпечили регулярні інвестиції у виробничі потужності, ефективна логістика, високий попит на медикаменти у воєнний час, а також наявність кваліфікованих спеціалістів. Сьогодні українські виробники покривають близько 60% внутрішніх потреб у лікарських засобах і продовжують експортувати продукцію.

Повномасштабне вторгнення спричинило значні руйнування, логістичні ускладнення та припинення експорту лікарських засобів до росії та білорусі, що у 2022 році призвело до стрімкого скорочення обсягів зовнішньої торгівлі фармацевтичної продукції. Зокрема, експорт зменшився з \$315 млн до \$238 млн. Втім, у 2023 році ситуація почала покращуватися: обсяги продажів за кордон зросли на 17,2%, досягнувши \$279 млн, що свідчить про поступове

відновлення українського фармацевтичного сектору на міжнародних ринках (рис. 2.2).

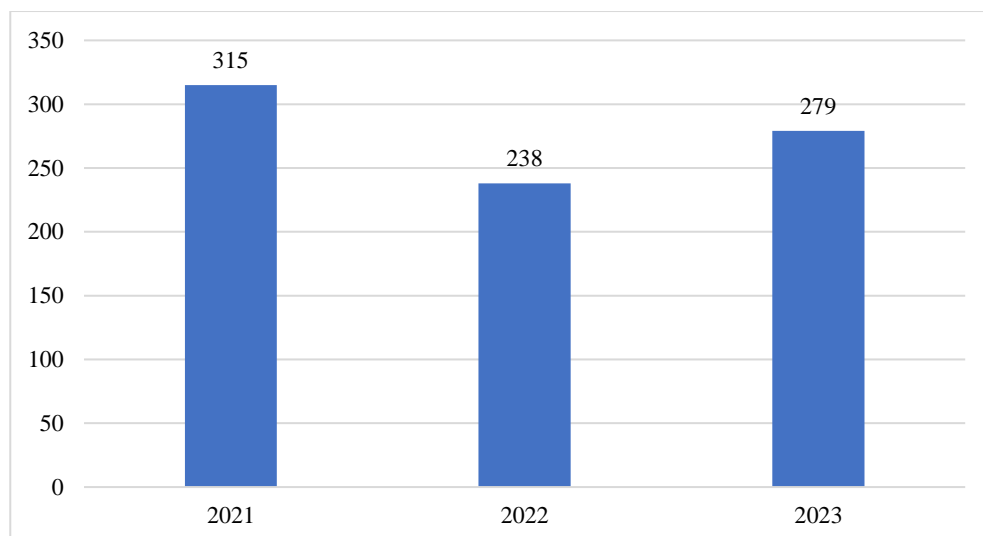


Рисунок 2.2 – Динаміка експорту фармацевтичної продукції за 2021-2023 роки, млн грн

Джерело: складено на основі [33, 34]

Сектор має великий потенціал для подальшого розвитку, включно з розширенням присутності на міжнародних ринках. Виробництво оснащено сучасними технологіями, відповідає міжнародним стандартам якості, має високопродуктивне обладнання та здатне випускати конкурентоспроможну продукцію, що відкриває нові горизонти для української фармацевтики

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності продукції. Аналіз конкурентів сприяє визначенню конкурентоспроможності позиції компанії на ринку та формуванні тактики боротьби.

Провідну позицію на ринку фармацевтичної продукції України займає «Фармак», друге місце обіймає «Дарниця», а на третій позиції знаходиться «Санофі». Проте, якщо розглянути більш вузьку галузь – виробництво інфузійних розчинів, то тут перше місце за обсягами виробництва посідає ЗАТ «Юрія-Фарм», на другому місці знаходиться «Інфузія», а третю позицію займає «Новофарм – Біосинтез». [33, 34].

Детальне відсоткове співвідношення наведено на рис. 2.3:



Рис 2.3 – Ринок інфузійних розчинів України станом на 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

Тобто, до прямих конкурентів ПрАТ «Інфузія» відносять «Юрія-Фарм» та «Новофарм – Біосинтез». А власне ПрАТ «Інфузія» є одним з лідером у галузі.

Наступним кроком розрахуємо рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Інфузія» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Рівень конкурентоспроможності ключових гравців ринку інфузійних розчинів

Ключові фактори успіху	ПрАТ "Інфузія"	Розрахунок конкурентоспроможності	
		ЗАТ«Юрія-Фарм»	«Новофарм – Біосинтез»
Якість	0.9	0.9	0.8
Асортимент	0.7	0.9	0.6
Надійність	0.8	0.8	0.7
Реклама	0.4	0.8	0.4
Ціна	0.9	0.7	0.7

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

Таким чином, за критеріями надійності та ціни, досліджуване підприємство знаходиться на рівні з основними конкурентами або навіть має деяку перевагу в цих аспектах. Що стосується ціни, підприємство змогло

оптимізувати витрати та пропонувати свої товари за більш вигідною ціною порівняно з іншими гравцями на ринку, що надає йому конкурентну перевагу.

Однак, в той час як підприємство досягає значних результатів у зазначених аспектах, воно дещо відстає за показником реклами. Це може означати, що маркетингова стратегія потребує вдосконалення, зокрема в частині підвищення впізнаваності бренду та ефективності рекламних кампаній. Відсутність достатньої уваги до реклами може обмежувати можливості для залучення нових клієнтів і погіршувати позиції на ринку, попри сильні позиції в інших сферах.

Далі визначимо рівень конкурентоспроможності враховуючи вагомість показників (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Визначення критеріїв конкуренції ключових гравців ринку інфузійних розчинів

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка фактору	ПрАТ "Інфузія"		ЗАТ«Юрія-Фарм»		«Новофарм – Біосинтез»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість	0.30	0.90	0.27	0.90	0.27	0.80	0.24
Асортимент	0.15	0.70	0.11	0.90	0.14	0.60	0.09
Надійність	0.20	0.80	0.16	0.80	0.16	0.70	0.14
Реклама	0.05	0.40	0.02	0.80	0.04	0.40	0.02
Ціна	0.30	0.90	0.27	0.70	0.21	0.70	0.21
Загалом	1.00		0.83		0.82		0.70

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

Тобто за загальним критерієм ПрАТ «Інфузія» є лідером за конкурентоспроможністю. Майже аналогічний показник має ЗАТ«Юрія-Фарм».

Наступним кроком варто побудувати карту стратегічних груп конкурентів за такими категоріями як ціна-якість та асортимент. Наведемо карту на рис. 2.5:

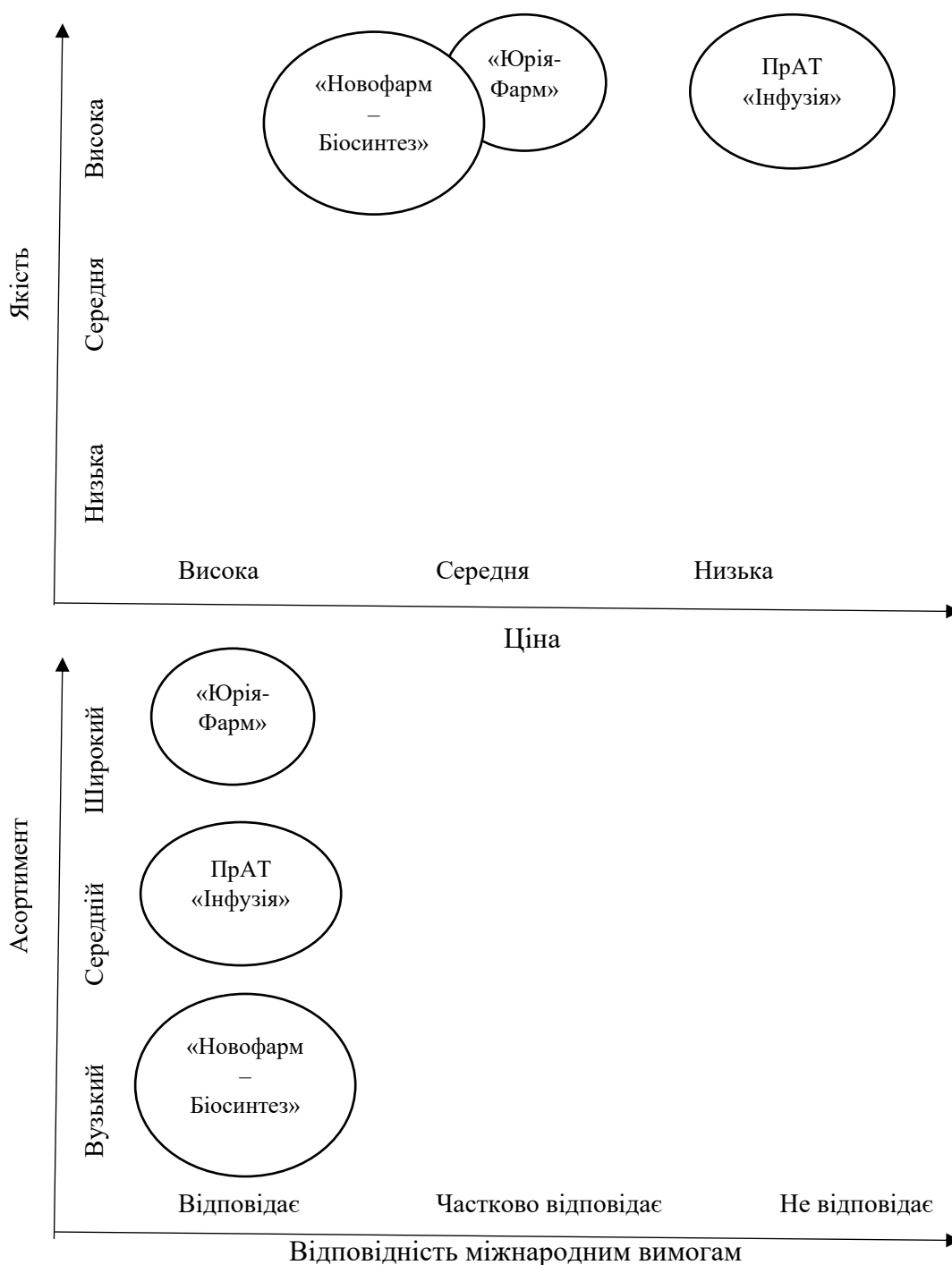


Рисунок 2.5 – Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором на основі [31, 35, 37]

Перейдемо до аналізу тенденцій розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної промисловості. Можна виділити такі основні аспекти як:

1. Зростання ролі прогнозування та ризик-менеджменту.

Фармацевтичні підприємства в Україні активно впроваджують методи прогнозування та аналізу ризиків. Використання фінансових моделей, таких

як модель Альтмана чи Таффлера, дозволяє ідентифікувати ранні сигнали кризи. Крім того, компанії розробляють сценарії розвитку подій, що враховують економічні ризики, коливання валютних курсів, регуляторні зміни та глобальні епідеміологічні загрози.

2. Адаптація до змін у законодавчій базі.

Значна частина антикризового управління у фармацевтичній промисловості зосереджена на адаптації до нових вимог законодавства. Зміни у регулюванні ліцензування, сертифікації лікарських засобів та вимогах до їхнього виробництва змушують підприємства переглядати свої бізнес-процеси. Це вимагає не лише фінансових ресурсів, але й ефективного управління для мінімізації ризиків від затримок у впровадженні змін.

3. Оптимізація виробничих процесів.

В умовах економічної нестабільності фармацевтичні компанії впроваджують заходи з оптимізації виробництва, зокрема автоматизацію процесів, зменшення витрат на сировину та енергоефективність. Це дозволяє підвищити операційну ефективність і знизити собівартість продукції, що є критично важливим у кризові періоди.

4. Інноваційні рішення та цифровізація.

Антикризове управління у фармацевтичній галузі дедалі частіше базується на впровадженні інноваційних рішень, таких як використання Big Data для аналізу ринкових тенденцій, штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів та цифрових платформ для управління постачанням і логістикою. Це не лише допомагає реагувати на кризові ситуації, а й створює конкурентні переваги.

5. Посилення акценту на диверсифікацію.

Фармацевтичні підприємства в Україні активно розширюють свої продуктові лінійки, щоб уникнути залежності від вузького асортименту продукції. Диверсифікація сприяє зниженню ризику втрати доходів через зниження попиту на певні групи товарів.

6. Зміни в управлінні ланцюгами постачання.

Ситуація з COVID-19 та війна в Україні показали вразливість ланцюгів постачання. Багато підприємств фармацевтичної галузі зміцнили свої логістичні мережі, розширили коло постачальників та активніше співпрацюють з локальними виробниками сировини, щоб уникнути ризиків залежності від імпорту.

7. Фокус на корпоративній соціальній відповідальності.

Антикризове управління у фармацевтичній галузі часто включає елементи соціальної відповідальності. Компанії інвестують у благодійні ініціативи, програми доступності ліків та підтримку медичних установ, що допомагає зміцнити їх репутацію і забезпечити довіру споживачів навіть у складні періоди.

8. Глобалізація та інтеграція.

Українські фармацевтичні компанії дедалі частіше прагнуть інтегруватися у міжнародні ринки, що сприяє залученню іноземних інвестицій і впровадженню міжнародних стандартів якості. У кризових умовах це відкриває нові можливості для диверсифікації джерел доходів.

9. Кризова комунікація.

Системи антикризового управління у фармацевтичних компаніях приділяють значну увагу комунікаціям. Ефективна взаємодія з клієнтами, партнерами та урядовими органами допомагає мінімізувати негативний вплив кризових явищ [30, 34].

ПрАТ "фармацевтична фірма "Дарниця" є успішним прикладом застосування кризових стратегій.

На початку пандемії компанія зіткнулася з різким зростанням попиту на антивірусні препарати, маски та антисептики, що створило перебої у ланцюгах постачання. Керівництвом було вжиті такі антикризові заходи:

— Оперативне переналаштування виробничих ліній для випуску продукції, актуальної під час пандемії.

— Налагодження нових логістичних каналів та активна співпраця з локальними постачальниками сировини.

— Впровадження програм підтримки медичних закладів та інформування споживачів щодо правильного використання препаратів.

В результаті компанія не лише зберегла свою позицію на ринку, а й посилила впізнаваність бренду, збільшивши обсяги продажів у кризовий період [34].

2.2 Діагностика поточного стану антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»

Приватне акціонерне товариство «Інфузія» – це українське підприємство, що спеціалізується на виробництві інфузійних розчинів. Його офіційною датою реєстрації вважається 15 лютого 2001 року, хоча діяльність компанії базується на виробничих потужностях, що існували ще з 1967 року у місті Вінниця, де виготовляли медичні препарати. Компанія зареєстрована в Києві.

Засновником і директором ПрАТ «Інфузія» є Володимир Іванович Лимар, якому належить 97% акцій, що в еквіваленті становить 5 720 400 грн. Решта 3%, а саме 179 600 грн належать Надії Володимирівні Пенській. Статутний капітал компанії становить 5 900 000 грн.

Уповноваженою особою є Іванна Віталіївна Дейлик. До складу ради директорів входять:

Директор з розвитку – Надія Вікторівна Пенська;

Директор з виробництва – Володимир Геннадійович Чураков;

Директор з якості – Юлія Василівна Порядько;

Заступник комерційного директора – Олексій Ігорович Ярошенко;

Фінансовий директор – Олександр Григорович Шехет;

Головний бухгалтер – Володимир Миколайович Крась.

Місія компанії полягає в тому, щоб рятувати людські життя, забезпечуючи високу якість та безпеку своєї продукції. Основна мета підприємства – виробництво ефективних, безпечних та якісних лікарських засобів разом з підтримкою довіри споживачів. Компанія прагне розширювати свої виробничі потужності та встановлювати тривалі партнерські відносини з постачальниками та споживачами [29].

Стратегія ПрАТ «Інфузія» орієнтована на розробку та виробництво інноваційних інфузійних розчинів за найвищими стандартами якості. Виробничий процес включає використання сучасних технологій, а цінності компанії мають на увазі турботу про навколишнє середовище.

Першим препаратом, який виготовила компанія, був Реополіглюкін – засіб, що покращує кровообіг для профілактики та лікування різних видів шоків станів. Сьогодні компанія виробляє понад 50 інфузійних розчинів і продовжує розширювати свої потужності. До основних продуктових ліній належать вода для ін'єкцій, дієтичні добавки та інфузійні розчини зокрема.

Основним видом діяльності ПрАТ «Інфузія» є виробництво фармацевтичних препаратів (КВЕД 21.20). Додатково компанія займається:

- Оптовою та роздрібною торгівлею фармацевтичною продукцією (КВЕД 46.46);
- Оптовою торгівлею іншими машинами й устаткуванням (КВЕД 46.69);
- Неспеціалізованою оптовою торгівлею (КВЕД 46.90);
- Роздрібною торгівлею фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.73);
- Допоміжною діяльністю у сфері транспорту (КВЕД 52.29) [29].

Серед основних клієнтів компанії минулого року були Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» та КНП «Клінічна лікарня №5» у місті Суми. Продукція також постачається до інших медичних закладів по всій Україні. Наприклад, до «Одеського регіонального клінічного

протипухлинного центру», «Лікарні №2 ім. В. П. Павлусенка», «Прикарпатського обласного клінічного центру психічного здоров'я», «лікарні №1 Житомирської міської ради», та «Криворізького онкологічного диспансеру». Крім цього, компанія експортує продукцію до сусідніх країн, а саме до Польщі, Литви та Латвії.

Сильними сторонами ПрАТ «Інфузія» є сучасна сировинна база, кваліфікований персонал, ефективна система збуту в Україні, а також тісна співпраця з науково-дослідними установами і персональний підхід до кожного клієнта.

Виробничі потужності забезпечуються сучасним високотехнологічним обладнанням. Весь процес виготовлення продукції здійснюється в контрольованому середовищі з автоматизованим наглядом.

Розглянемо стан виробничого обладнання та рівень технологічного оснащення. Згідно з аудитом за 2021 рік, усі приміщення розташовані відповідно до послідовності технологічного процесу, мають необхідні розміри та компонування для забезпечення ефективної роботи. Будівлі підтримуються в належному стані, а допоміжні приміщення відокремлені від виробничих зон. Підприємство оснащено сучасним обладнанням, зокрема на пакувальній лінії встановлена машина перегляду Seidenader. Технологічне обладнання перебуває в належному стані, також для нього розроблені плани технічного обслуговування. Усі трубопроводи, допоміжне оснащення та шланги належним чином ідентифіковані інвентаризаційними номерами. Перевірка роботи вагів у зоні відбору проб здійснюється перед кожним відбором. Кожен елемент обладнання ідентифікований спеціальними картками статусу.

Як зазначалося раніше, основними видами діяльності ПрАТ «Інфузія» є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (КВЕД 21.20) та оптова торгівля фармацевтичними товарами (КВЕД 46.46). Компанія працює за моделлю «Бізнес для споживача» (B2C). Загалом система збуту на ПрАТ «Інфузія» організована через дистриб'юторів. Серед партнерів компанії — провідні дистриб'ютори фармацевтичної продукції в Україні, такі як СП

«Оптима Фарм», ТОВ «БадМ» та ТОВ «Вента ЛТД». У деяких випадках продукція реалізується через прямі канали збуту, наприклад, доставка інфузійних розчинів у Вінниці, де розташований склад компанії.

Проаналізуємо фінансово-економічну підсистему ПрАТ «Інфузія» шляхом вивчення ключових фінансово-економічних показників за останні три роки. Для цього використаємо фінансові звіти за 2021-2023 роки, зокрема форму №1 «Баланс», форму №2 «Звіт про фінансові результати» та форму №3 «Звіт про рух грошових коштів». Результати аналізу представлені в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інфузія» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	А. 21/22	В., % 21/22	А. 22/23	В., % 22/23
1. Обсяг випуску продукції, виконаних робіт, послуг, тис. грн.	260,864	212,545	218,922	-48,318	-19%	6,376	3%
2. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	649,671	479,603	493,991	-170,068	-26%	14,388	3%
3. Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	340	365	376	25	7%	11	3%
4. Фонд оплати праці по основній діяльності, тис грн.	6,408	7,504	7,729	1,096	17%	225	3%
5. Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн.	887.294	672.614	692.793	-215	-24%	20	3%
6. Середня місячна заробітна плата персоналу, тис. грн /особу	21.7949	23.7468	24.4592	2	9%	1	3%
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	163,412	159,398	164,180	-4,014	-2%	4,782	3%
8. Фондовіддача, грн/грн ОЗ	1.848	1.53615	1.58223	0	-17%	0	3%
9. Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн.	308,837	335,016	345,066	26,179	8%	10,050	3%

Продовження табл. 2.3

Показник	2021	2022	2023	А. 21/22	В., % 21/22	А. 22/23	В., % 22/23
10. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0.9702	0.72765	0.74948	0	-25%	0	3%
11. Середньорічна вартість активів, тис. грн	501,142	468,869	482,935	-32,273	-6%	14,066	3%
12. Власний капітал, тис. грн	251,505	275,838	284,113	24,334	10%	8,275	3%
13. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	260,864	212,545	218,922	-48,318	-19%	6,376	3%
14. Операційні витрати, тис. грн	415,061	356,114	366,798	-58,947	-14%	10,683	3%
15. Операційні витрати на одну грн чистого доходу, грн	0.7392	0.8547	0.88034	0	16%	0	3%
16. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	388,808	267,058	275,070	-121,750	-31%	8,012	3%
17. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	154,824	138,289	142,438	-16,535	-11%	4,149	3%
18. Рентабельність, %	149%	126%	126%	6 в.п.	х	-23 в.п.	х
19. Рентабельність капіталу, %	62%	50%	50%	-2 в.п.	х	-11 в.п.	х
20. Рентабельність активів, %	31%	29%	29%	2 в.п.	х	-1 в.п.	х

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32]

Перейдемо до розгляду виробничих показників досліджуваного підприємства. Розпочнемо з динаміки обсягів реалізації продукції ПрАТ «Інфузія» за 2021-2023 роки (рис. 2.6).

Загалом бачимо, що найвищі обсяги випуску характерні для довоєнного 2021 року. В грошовому еквіваленті показник складає 649 тис. 671 грн. Далі бачимо досить різке зниження на 19% у 2022 році та деяке покращення у 2023 – зростання на 3%.

Це спричинено тимчасовим зупиненням виробництва та загальним уповільненням темпів виготовлення продукції через початок повномасштабної війни 24 лютого 2022 року. У 2023 році обсяги збуту дещо зросли, але все ще не досягли рівня 2021 року [32, 33].

Для чистого доходу динаміка є аналогічною (рис. 2.6).

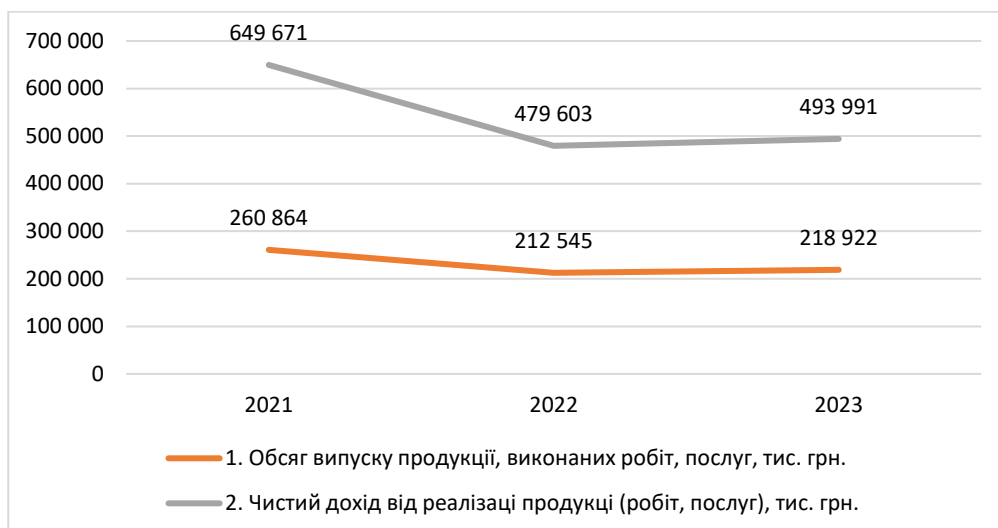


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягу випуску та доходу від реалізації продукції ПрАТ «Інфузія» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32]

Наступним кроком розглянемо показники валового та чистого прибутку (рис. 2.7):

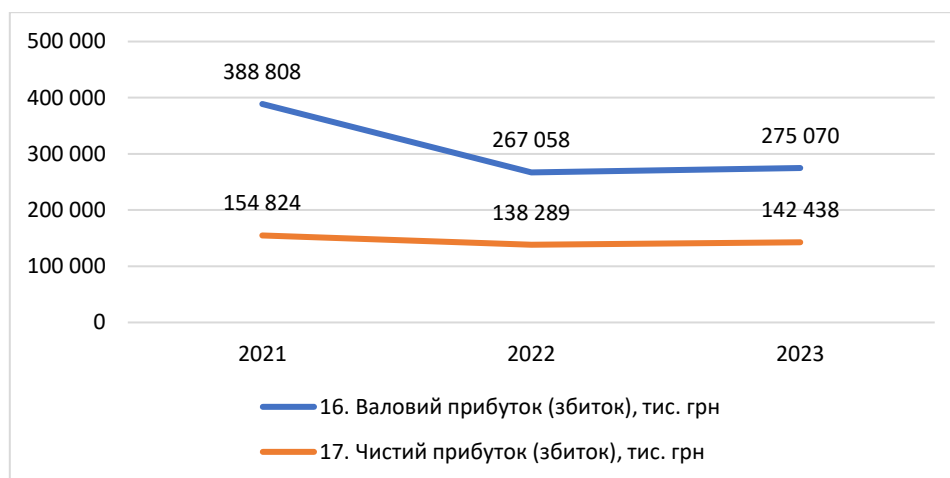


Рисунок 2.7 – Динаміка валового та чистого прибутку ПрАТ «Інфузія» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32]

Як для валового, так і для чистого прибутку спостерігається однакова тенденція – спад у 2022 році та незначне покращення у 2023 році, хоча показники все ще залишаються нижчими за рівень 2021 року.

Для оцінки фінансового результату ПрАТ «Інфузія» використовуємо показники рентабельності, а саме рентабельність, обчислену як відношення валового прибутку до собівартості продукції. У 2023 році цей показник залишається на рівні кризового 2022 року. Найнижчий рівень рентабельності капіталу був зафіксований у 2022 році, тоді як найбільш стабільною виявилась рентабельність капіталу, яка склала 29%, що є аналогічним до показника 2021 року.

Також варто звернути увагу на показник фондівіддачі. Проаналізуємо ефективність використання основних засобів через показник фондівіддачі (табл. 2.1). Цей показник демонструє кількість продукції, виготовленої за допомогою одиниці основних засобів. В 2022 році спостерігалось зниження цього показника на 17%. Варто зазначити, що протягом цього року підприємство придбало нові основні засоби, деякі з яких ще не були введені в експлуатацію, але вже відображені на балансі. Тому таке зниження фондівіддачі є тимчасовим і не має стати стійкою тенденцією, а пояснюється прагненням розширити виробничі потужності та впливом нестабільної зовнішньої ситуації. Це підтверджує показник за 2023 рік.

Як згадувалося раніше, компанія здійснює експорт своєї продукції до сусідніх країн. Однак цей процес також зазнав труднощів на початку 2022 року. Проаналізуємо статистичні дані за останні три роки (рис. 2.8):

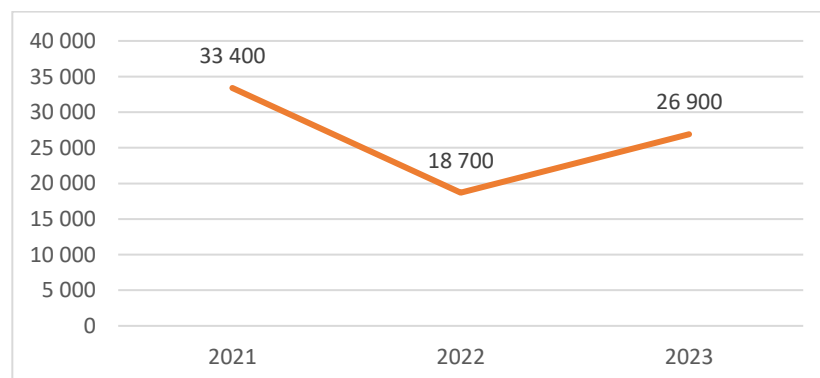


Рисунок 2.8 – Динаміка доходу від експорту за останні 3 роки

Джерело: складено автором на основі [33]

Відповідно до графіку, бачимо різке спадання в 2022 році. Проте, сьогодні експорт продукції налагоджений та функціонує за налаштованим процесом аналогічно 2021 року.

Варто зазначити, що ПрАТ «Інфузія» має низький коефіцієнт оборотності обігових коштів. У підприємства є значні дебіторські заборгованості, які не погашаються вчасно. Крім цього, недостатня швидкість реалізації продукції або надання послуг також сприяє низькому коефіцієнту оборотності. Це свідчить про слабку маркетингову стратегію, що спричиняє довший цикл обігу коштів.

Проаналізуємо собівартість реалізованої продукції. Загалом спостерігається тенденція прямої залежності від обсягу продажів. У 2022 році показник знизився на 19%, однак у 2023 році зріс на 3%. Протягом останніх трьох років собівартість на одиницю продукції залишалася стабільною. Однак керівництво очікує зниження витрат на виробництво завдяки оновленню основних засобів, що повинно сприяти підвищенню продуктивності праці та збільшенню виробничих потужностей.

Також слід розглянути операційні витрати компанії (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Динаміка операційних витрат ПрАТ «Інфузія» за 2021-2023 роки

Тип витрат	2021	2022	2023	А. 21/22	В., % 21/22	А. 22/23	В., % 22/23
Матеріальні затрати	117,124	113,240	115,796	-3,884	-3%	2,556	2%
Фонд оплати праці	5,069	6,103	7,861	1,034	20%	1,759	29%
Витрати на соціальні заходи	11,649	12,081	12,165	432	4%	84	1%
Амортизація	27,289	31,616	31,135	4,327	16%	-481	-2%

Джерело: складено автором на основі [33]

Розпочнемо з матеріальних витрат. Для останніх трьох років тенденція є прямо пропорційною обсягу випуску продукції. Бачимо, що показник в 2023 році є нижчим за 2021 рік. Це вказує на покращення планування та управління ресурсами. Крім того, зниження цього виду витрат свідчить про вдосконалення технологій і виробничих процесів, що дозволяє більш ефективно використовувати матеріали та зменшувати їхні втрати.

Збільшення витрат на оплату праці пов'язане зі збільшенням кількості працівників та підвищенням заробітних плат.

Сума, що стосується витрати на соціальні заходи протягом останніх трьох років коливалась не суттєво.

Ринковий скоринг для ПрАТ «Інфузія» наведено на рисунку 2.9:

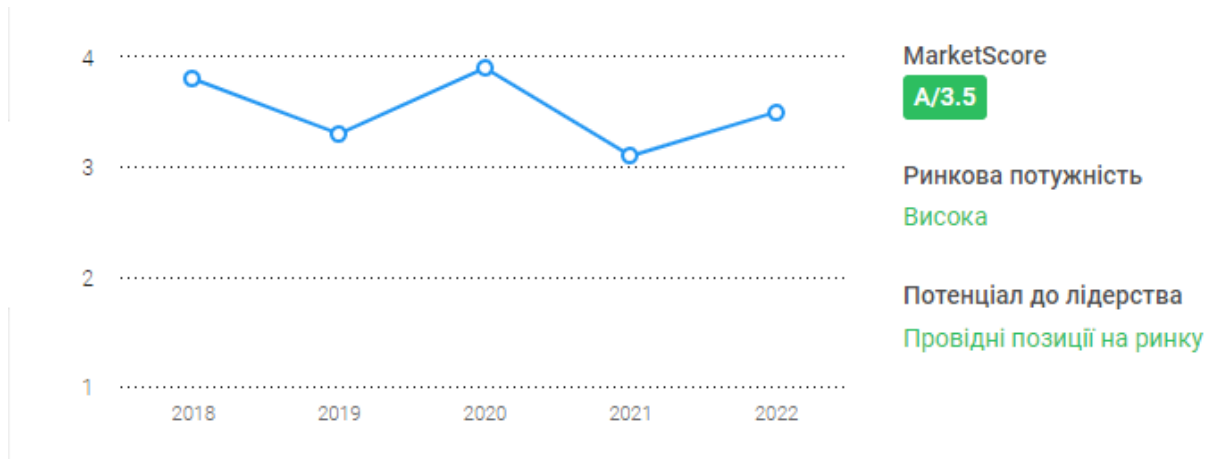


Рисунок 2.9 – Ринковий скоринг

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, кількість гравців на ринку є відносно стабільною протягом досліджуваного періоду.

Також варто дослідити фінансову стійкість компанії. Розрахуємо критерій за наступною формулою:

$$\text{Фінансова стійкість підприємства} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$$

(2.1)

Маємо, що для 2022 року показник становитиме: $(275\,838 + 17\,633) / 446\,392 = 0,65$.

Для 2023: $(284\,113 + 57\,433) / 513\,671 = 0,66$.

Нормальними вважаються показники в межах від 0,7 до 0,9. Як видно, отримані результати дещо нижчі за ці значення. У зв'язку з цим, ПрАТ «Інфузія» слід розглянути можливість реінвестування прибутку або випуску додаткових облігацій.

Наведемо експрес аналіз ПрАТ «Інфузія» (рис. 2.10):

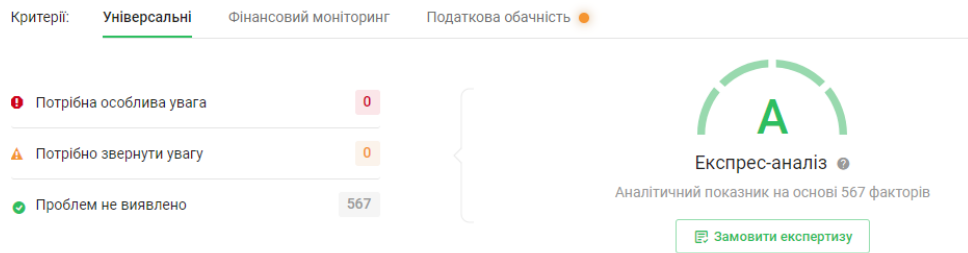


Рисунок 2.10 – Експрес аналіз ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, результат аналізу є задовільним та проблем не виявлено.

Тож проведемо фінансовий скоринг в табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Фінансовий скоринг ПрАТ «Інфузія»

Показник	2021	2022	2023
Індекс FinScore	B/2,6	B/2,4	B/2,5
Ліквідність			
Поточна ліквідність	78,8%	80,2%	77,2%
Абсолютна ліквідність	7,3%	3,8%	5,7%
Платоспроможність			
Коефіцієнт автономії	42,4%	30,8%	27,7%
Прибутковість			
ROA - Рентабельність активів	10,4%	-1,9%	-0,9%
RCA - Рентабельність оборотних активів	30,5%	-7,8%	-6,4%
NPM - Чиста маржа	20,8%	-7,1%	-5,1%
ROTA - Рентабельність загальних активів	13,7%	-9%	-1,6%
Ділова активність			
Оборотність загальних активів	0,5%	0,4%	0,5%
Оборотність робочого капіталу	-20,3	-3,7	-3,6
Оборотність дебіторської заборгованості	1,9	2,1	2,6

Джерело: складено автором на основі [31]

Поточна ліквідність (Current Ratio) - характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення $> 100\%$ [17, с. 119].

Отже, для 2022 та 2023 показник є незадовільним.

Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) - найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Рекомендоване значення $> 20\%$ [17, с. 119].

Показник абсолютної ліквідності є аналогічно незадовільним для останніх двох років.

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$ [17, с. 119].

Зниження коефіцієнту автономії пов'язано зі зростанням кредиторської заборгованості та інших зобов'язань.

Рентабельність загальних активів (ROTA) - індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність [17, с. 119].

Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) - індикатор ділової активності, що показує скільки раз протягом року погашається дебіторська заборгованість. Чим вище значення показника, тим швидше компанія здатна стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги. Оптимальні значення залежать від галузі [35].

Отже, більшість з показників є незадовільними. Загальна оцінка для 2023 року складає 2,5 або В. Тому ПрАТ «Інфузія» необхідно розробити антикризову стратегію.

Отже, після 2022 року спостерігається негативна динаміка ключових фінансово-економічних показників, зумовлена початком повномасштабної війни. Криза, викликана війною, призвела до зниження обсягів продажів, тимчасової зупинки виробництва та серйозних проблем у раніше налагодженій логістиці. Усі ці чинники негативно вплинули на рентабельність, ліквідність та чисту маржу підприємства. Ситуація дещо стабілізувалась в 2023 році, проте тільки деякі показники перевищили результати 2021 року. Тому, ПрАТ «Інфузія» варто переглянути антикризове управління підприємством.

Наведемо організаційну структуру досліджуваного підприємства (рис. 2.11):

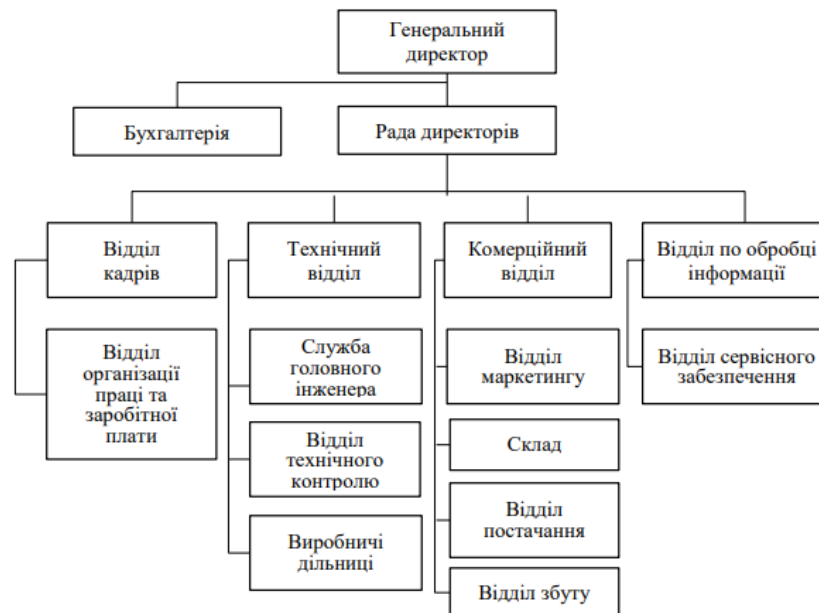


Рисунок 2.11 – Організаційна структура ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [31, 32]

Організаційна структура компанії є лінійною. Вона, як і будь-який інший вид структури, має як переваги, так і недоліки. До плюсів можна віднести чіткість у взаємовідносинах та легкість контролю за делегованими завданнями. Однак, керівник несе значне навантаження через велику кількість обов'язків.

Аналіз поточного стану антикризового управління на підприємстві передбачає комплексну оцінку декількох ключових аспектів, що дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно організація реагує на кризові явища і які заходи вона застосовує для подолання кризових ситуацій.

Спершу необхідно провести аналіз макроекономічних умов, у яких працює підприємство (економічна нестабільність, ринкові кризи, політичні ризики). Також важливо врахувати внутрішні фактори, такі як організаційна структура, виробничі потужності та фінансове становище компанії. Розпочнемо з оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Факторами зовнішнього середовища визначається стан організації на ринку через вплив постачальників, конкурентів, оскільки саме через них визначаються масштаби діяльності організації [17, с. 141].

До факторів прямої дії, тобто до тих, що безпосередньо впливають на діяльність компанії відносять споживачів, постачальників, конкурентів, державні органи та законодавство (рис. 2.12):



Рисунок 2.12 – Фактори прямого впливу на ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [37]

Розглянемо кожен з вищенаведених факторів:

Постачальники через обсяги і вартість ресурсів впливають на збутову та цінову політику підприємств. В організації постачальники є одним із основних чинників ефективності її діяльності. Від якості взаємодії постачальників із організацією залежить життєздатність організації. Постачальники енергії, сировини, матеріалів, трудових ресурсів, інновацій тощо формують якісні характеристики діяльності компанії [17, с. 142].

Конкуренти впливають на частку ринку і, в тому числі, на масштаби виробництва підприємства та його цінову політику. Це один із зовнішніх факторів, вплив якого важко переоцінити [17, с. 142].

Якщо задоволення потреби споживача відбувається гірше, ніж конкурентом, малоймовірно, що організація зможе утриматися на ринку. Саме конкуренти, якістю та ціною продукції, що випускають, визначають товарну політику організацій.

Споживачі через платоспроможний попит впливають на ефективну пропозицію, що проявляється в обсягах, ціні пропозиції на ринку товарів чи послуг; асортиментній політиці організації. Більшість спеціалістів з менеджменту вважають, що єдина достовірна ціль бізнесу - створення споживача. Організація існує доти, доки є споживач, доки вона задовольняє його потреби [17, с. 142].

Законодавче поле формує податкову політику та правила гри для організацій, що визначає ефективність та масштаби їхньої діяльності. Діяльність організації підпадає під значну кількість правових обмежень, які встановлює держава через закони, яких компанія має дотримуватися. Стан законодавства в Україні характеризується не лише складністю, але й рухливістю та протиріччями.

Отже маємо наступну табл 2.6:

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ПрАТ «Інфузія»

Фактори	Оцінка спрямованості впливу фактора (-1,0+1)	Сила впливу факторів, у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогноз. напрям впливу/Ймовірність (-1,0,+1)/В,С,Н	Прогн. сила впливу у (1,2,3)	Прогн. оцінка у балах
1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	3	3	+1	2	2

Продовження табл. 2.6

Фактори	Оцінка спрямованості впливу фактора (-1,0+1)	Сила впливу факторів, у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогноз. напрям впливу/Ймовірність (-1,0,+1)/В,С,Н	Прогн. сила впливу (1,2,3)	Прогн. оцінка у балах
2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	3	3	+1	2	2
3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	0	2	0	0	1	0
4. Торгова сила покупців	0	1	0	0	1	0
5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	0	2	0	0	2	0
1. Конкурентна сила постачальників	+1	2	2	+1	3	3
2. Ступінь привабливості постачальників	0	2	0	-1	2	-2
3. Доцільність договірної політики	0	1	0	+1	1	1
1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	0	2	0	0	2	0
2. Сила конкурентного тиску	-1	1	-1	+1	1	1
3. Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	+1	2	2

Джерело: складено автором на основі [37]

Тобто, найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Інфузія» мають як стан і тенденції розвитку цільового ринку, так і попит на продукцію підприємства. В умовах постійно змінюваного ринкового середовища, аналіз цих факторів є критично важливим для ефективного планування та прогнозування результатів діяльності.

Далі наведемо фактори непрямой дії. До них відносять міжнародні та політичні події, НТП та міжнародні економічні відносини (рис. 2.13):

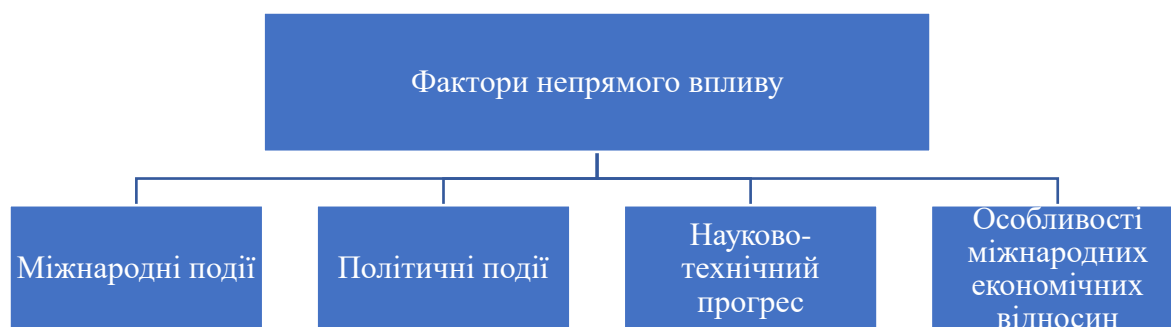


Рисунок 2.13 – Фактори непрямого впливу на ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [38]

Фактори непрямої дії впливають на компанію не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.

Прогнозуючи вплив середовища непрямої дії на організацію, керівництво, як правило, не має достовірної інформації щодо напрямку та абсолютних значень чинників зовнішнього середовища, адже організація не може впливати прямо на них.

Чинник політичної стабільності формує інвестиційну привабливість країни та впливає на міжнародний товарообмін з цією країною, формує її зовнішньоекономічну політику. Соціокультурні фактори визначають традиції споживання, структуру витрат, тим самим обсяги ринків певних товарів країни [17, с. 142].

Рівень розвитку науково-технічного прогресу в конкретній країні визначає потребу в інноваціях, темпи оновлення основних фондів, якісні параметри товарів і послуг на ринку країни, обсяги та рівень інвестицій.

Міжнародні події впливають на економічну активність в країні та визначають пріоритетні напрямки розвитку економіки. Організації можуть підпадати або під обмеження діяльності, або під інтенсивний розвиток в залежності від міжнародних подій, що відбуваються.

Маємо наступну таблицю (2.7):

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на компанію

Фактори	Оцінка спрямованості впливу фактора (-1,0+1)	Сила впливу факторів, у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогноз. напрям впливу/ Ймовірність (-1,0,+1)/ В,С,Н	Прогн. сила впливу (1,2,3)	Прогн. оцінка у балах
1. Розвиток економіки	+1	3	3	0	3	0
2. Розвиток виробництва	+1	3	3	0	3	0
3. Стан бюджету	+1	2	2	0	2	0
4. Темп інфляції	-1	2	-2	-1	2	-2
5. Рівень безробіття	-1	1	-1	-1	1	-1
6. Рівень податкових ставок	-1	2	-2	-1	2	-2
7. Рівень доходів населення	+1	2	2	0	2	0
8. Пандемія	-1	2	-2	0	2	0
1. Політична нестабільність	-1	1	-1	0	1	0
2. Сила лобістських груп	0	0	0	0	0	0
3. Напрямок розвитку політичної системи	0	0	0	0	0	0
4. Характер політичної боротьби	0	0	0	0	0	0
5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	1	+1	1	1
6. Судова система	+1	2	2	+1	2	2
7. Корупція	0	1	0	0	1	0
8. Військовий конфлікт	-1	3	-3	-1	3	-3
1. Чисельність населення	+1	2	2	0	2	0
2. Статеві-віковий склад населення	0	0	0	0	0	0
3. Рівень народжуваності	+1	1	1	0	1	0
1. Стан природних ресурсів	0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 2.7

Фактори	Оцінка спрямованості впливу фактора (-1,0,+1)	Сила впливу факторів, у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогноз. напрям впливу/Ймовірність (-1,0,+1)/В,С,Н	Прогн. сила впливу (1,2,3)	Прогн. оцінка у балах
2. Екологічний фактор	0	0	0	0	0	0
3. Природні умови	0	0	0	0	0	0
1. Рівень освіти	0	0	0	0	0	0
2. Соціальні умови життя	+1	1	1	+1	1	1
3. Рівень культури населення	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі [38]

Тобто, найбільш негативний вплив має фактор війни. Зведемо проаналізовані фактори до таблиці загроз та можливостей (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Таблиця загроз та можливостей від факторів впливу

	Загрози ЗСНВ	Можливості ЗСНВ
Війна	Частина території є непідконтрольною, обмеження щодо транспортування продукції. Ризик знищення виробничих потужностей та складів	Волонтерство, покращення іміджу компанії
Ризик конкуренції	Розділення ринків збуту, втрата споживачів	Пошук нових ринків збуту Адаптування до нових тенденцій ринку
Політичні	Можливість мати доступ до надання рекомендацій в органи державної влади	Можливість мати доступ до надання рекомендацій в органи державної влади
Науково-технологічний прогрес	Підвищення виробничої потужності та продуктивності праці	Невдалі інновації спричиняють збитки

Джерело: складено автором на основі [39,40,41]

Отже, найбільшу загрозу для ПрАТ «Інфузія» складає війна. Непередбачуваність, постійні зміни та небезпека заважають ефективному веденню бізнесу.

Виділимо фактори внутрішнього середовища, що мають вплив на ПрАТ «Інфузія» (рис. 2.14):

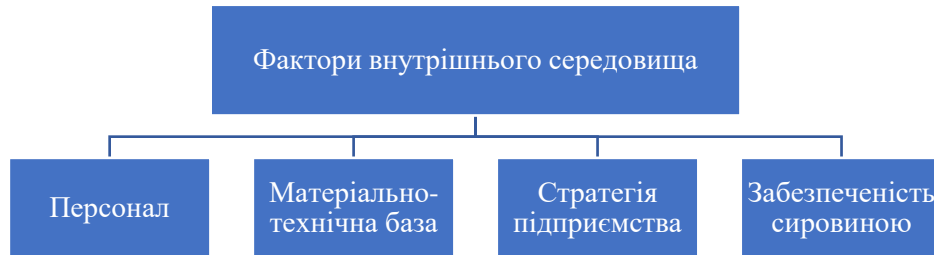


Рисунок 2.14 – Фактори внутрішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [41]

Їх детальніше ми розглядаємо в попередньому розділі. Загалом сильною стороною ПрАТ «Інфузія» є висококваліфікований персонал.

Щодо матеріально-технічної бази, то виробничі потужності підтримуються за допомогою сучасного високотехнологічного обладнання. Відповідно до результатів аудиту 2021 року обладнання знаходиться в належному стані та використовується згідно з стандартами якості [42, 43].

Стратегія компанії спрямована на розробку та виробництво інноваційних інфузійних розчинів, що відповідають найвищим стандартам якості.

Забезпеченість сировиною є критичним фактором, який безпосередньо впливає на стабільність виробничого процесу та фінансові показники фармацевтичної компанії. Високоякісне та стабільне постачання сировини забезпечує безперервність виробництва, дотримання стандартів якості та своєчасне виконання замовлень. У 2022 році компанія зіткнулась зі збоями у постачанні, зокрема через зовнішні політичні фактори. Як наслідок, ПрАТ «Інфузія» мала наслідки з порушенням виробничих графіків, що призвело до зниження продуктивності та втрати конкурентних переваг. Станом на сьогодні процес постачання сировини є організованим та функціонує належним чином.

Наступним кроком варто провести оцінку стратегічного планування ПрАТ «Інфузія». У останні роки управління ризиками та запобігання кризовим ситуаціям стали надзвичайно важливими аспектами для підприємств у більшості галузей економіки. Мікроекономічні прояви економічної кризи найчастіше виявляються у збитковості та низькій прибутковості, низькій конкурентоспроможності, нестачі оборотних коштів, неплатоспроможності та інших аналогічних явищах. Всі ці фактори підкреслюють важливість питання щодо розробки ефективних механізмів антикризового управління як засобу боротьби з кризовими ситуаціями.

Для початку проаналізуємо антикризовий стратегічний план ПрАТ «Інфузія». Виділимо наступні ключові аспекти:

1. Досліджуване підприємство протягом 2022 року збільшило запаси сировини для того, щоб запобігати перебоям у виробництві під час випадків перерв у постачань.

2. ПрАТ «Інфузія» визначило найбільш критичний продукт в своєму виробництві – той, що приносить найбільш дохід – інфузійні розчини. Тому даній товарній категорії наданий пріоритет у виробництві та постачанні.

3. Крім цього, компанія розробила план для забезпечення безпеки персоналу та логістики в умовах війни, включаючи захист об'єктів, транспортні маршрути та комунікації.

4. Також ПрАТ «Інфузія» розробила контингентний план дій для реагування на різні сценарії війни, включаючи імовірність масштабної мобілізації та евакуації персоналу.

Далі оцінимо якісь антикризового управління ПрАТ «Інфузія». Розглянемо зовнішнє та внутрішнє середовище та складемо матрицю SWOT-Аналізу ПрАТ «Інфузія» (Додаток А) [29, 41].

Основною можливістю можна виділити завоювання частки ринку в конкурентів, основною загрозою – логістичні збої. Сильною стороною можна

назвати стабільно сприятливе фінансове середовище у галузі, слабкою – тиск конкурентів.

Також доречно буде розглянути з якими ризиками може зіштовхнутись ПрАТ «Інфузія». Основними категоріями ризиків є фінансові, операційні, правові, ринкові та соціально-політичні.

Тож до фінансових ризиків належить:

— Валютний ризик.

Через коливання курсу гривні до долара та євро можуть виникати втрати на закупівлях сировини та обладнання.

— Інфляційний ризик.

Постійне зростання цін в Україні може збільшувати собівартість виробництва та знижувати прибутковість.

До операційних ризиків відносимо:

— Перебої в постачанні сировини.

Залежність від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів та інших матеріалів збільшує ризик простою виробництва через перебої в поставках.

— Ризик якості продукції.

Неякісна сировина, невідповідність стандартам або помилки у виробництві можуть призвести до відкликання продукції або репутаційних втрат.

— Технічні ризики.

Зношеність обладнання або проблеми з його обслуговуванням можуть викликати переривання виробничих процесів.

Правовими ризиками є:

— Регуляторні зміни.

Часті зміни у законодавстві та жорстке регулювання фармацевтичного ринку можуть вимагати адаптації виробничих процесів та збільшувати витрати на відповідність нормам.

— Ризики ліцензування.

Втрата або затримка в отриманні ліцензій і дозволів може заблокувати виробництво чи реалізацію продукції.

До ринкових ризиків належать:

— Зниження попиту.

Через економічну нестабільність та зниження купівельної спроможності населення попит на деякі фармацевтичні продукти може зменшитись.

— Конкуренція з міжнародними виробниками.

Велика кількість імпортованих ліків на ринку створює тиск на місцевих виробників, що може знизити ринкову частку підприємства.

До соціально-політичних ризиків можна віднести:

— Політична нестабільність.

Військові дії чи політична криза можуть спричинити труднощі з логістикою, фінансуванням та операційною діяльністю.

— Вплив пандемій чи надзвичайних ситуацій у галузі охорони здоров'я

Поява нових інфекцій може вимагати зміни асортименту продукції та переорієнтації виробництва, а також може викликати зростання попиту на певні ліки або вакцини [44, 45, 46].

Сформуємо карту ризиків ПрАТ Інфузія» (рис. 2.15)

		Вплив на діяльність ПраТ "Інфузія"				
		Мінімальний	Незначний	Середній	Значний	Максимальний
Імовірність виникнення	Максимальна				політична нестабільність	перебої в постачанні сировини, регуляторні зміни
	Висока			ризик ліцензування		інфляційний ризик, валютний ризик
	Середня		вплив пандемій	технічні ризики		конкуренція з міжнародними виробниками
	Низька					ризик якості продукції
	Мінімальна	соціально-економічні зміни		зниження попиту		

Рисунок 2.15 – Карта ризиків ПраТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі [47]

2.3 Оцінка результатів антикризового управління на підприємстві та визначення напрямів його удосконалення

Станом на 2024 рік на ПраТ «Інфузія» не організовано окремого підрозділу, спеціально призначеного для антикризового управління. Функції антикризового управління розподіляються між різними існуючими підрозділами підприємства, і кожен з них відіграє ключову роль в рамках відповідної системи [48, 49].

Розглянемо детальніше які функції закріплені за яким відділом:

Фінансовий відділ здійснює постійний моніторинг фінансового стану організації. Основна функція цього підрозділу в антикризовому управлінні — контроль за фінансовими потоками, ліквідністю, платоспроможністю, а також

розробка фінансових заходів для підтримки стабільності у випадку кризових ситуацій.

Виробничий відділ відповідає за забезпечення безперебійності виробничих процесів. Його роль полягає в розробці планів дій на випадок зупинки виробництва через технічні або зовнішні фактори, а також у забезпеченні оперативного реагування на зміни у виробничих умовах.

Маркетинговий відділ аналізує зміни на ринку та поведінку споживачів, відстежує конкурентів та формує стратегії реагування на зміни попиту. В антикризовому управлінні цей підрозділ відіграє ключову роль у розробці комунікаційних та репутаційних стратегій для збереження клієнтської бази під час кризи.

Відділ людських ресурсів (HR) займається підтримкою стабільної роботи колективу, впровадженням заходів з управління персоналом в умовах кризи. Це може включати перегляд зарплатних фондів, оптимізацію чисельності персоналу та підвищення мотивації в умовах кризи.

Юридичний відділ відповідає за забезпечення правового захисту підприємства у випадку кризових ситуацій, пов'язаних з регуляторними змінами, спорами або контрактними порушеннями [49, 50].

Наведемо характеристику того, як влаштовані процеси антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» та які етапи воно включає:

Загалом процес антикризового управління складається з декількох ключових етапів.

1. Діагностика кризи. Це початковий етап, на якому визначаються ознаки настання кризи. Він включає аналіз фінансових, ринкових та операційних показників, виявлення факторів, що можуть спричинити кризу.

2. Оцінка ризиків. Після виявлення ознак кризи проводиться поглиблений аналіз потенційних ризиків і загроз для ПрАТ «Інфузія». Оцінюються ймовірність настання негативних подій та їх вплив на діяльність підприємства.

3. Планування антикризових заходів. На цьому етапі формується комплекс заходів для подолання кризи. Це можуть бути заходи зі зниження витрат, підвищення ефективності роботи, реструктуризація боргів або операційні зміни.

4. Впровадження заходів. Це активна фаза, коли ПрАТ «Інфузія» застосовує розроблені стратегії.

5. Контроль та моніторинг — постійний контроль за ситуацією після впровадження заходів дозволяє оцінити їх ефективність та коригувати стратегії в разі необхідності.

6. Оцінка результатів та корекція стратегії — після завершення кризи оцінюються результати антикризових заходів та визначаються уроки для уникнення подібних ситуацій у майбутньому [50, 51].

Проте як зазначалось вище, централізованої системи антикризового управління на підприємстві не створена, тому кожний підрозділ проводить процес окремо від інших. Це є слабкою стороною антикризового управління ПрАТ «Інфузія», адже важливо, щоб під час впровадження кожен підрозділ чітко дотримувався узгодженого плану дій.

Розглянемо систему антикризового управління ПрАТ «Інфузія» та алгоритм дій підприємства на прикладі кризи, що виникла в 2022 році. Криза полягала в тому, що у зв'язку з початком повномасштабної війни відбулися перебої з постачанням сировини, що призвели до тимчасової зупинки виробництва.

Через війну порушилися логістичні ланцюги, які забезпечували безперебійне постачання необхідних компонентів для виробництва ліків. Закриття кордонів та руйнування транспортної інфраструктури спричинили значні затримки та повне припинення постачання сировини від деяких постачальників. Відсутність ключових компонентів для виготовлення медикаментів змусило ПрАТ «Інфузія» тимчасово призупинити виробництво.

Отже, ПрАТ «Інфузія» діє за наступним алгоритмом антикризового управління на рис. 2.16:

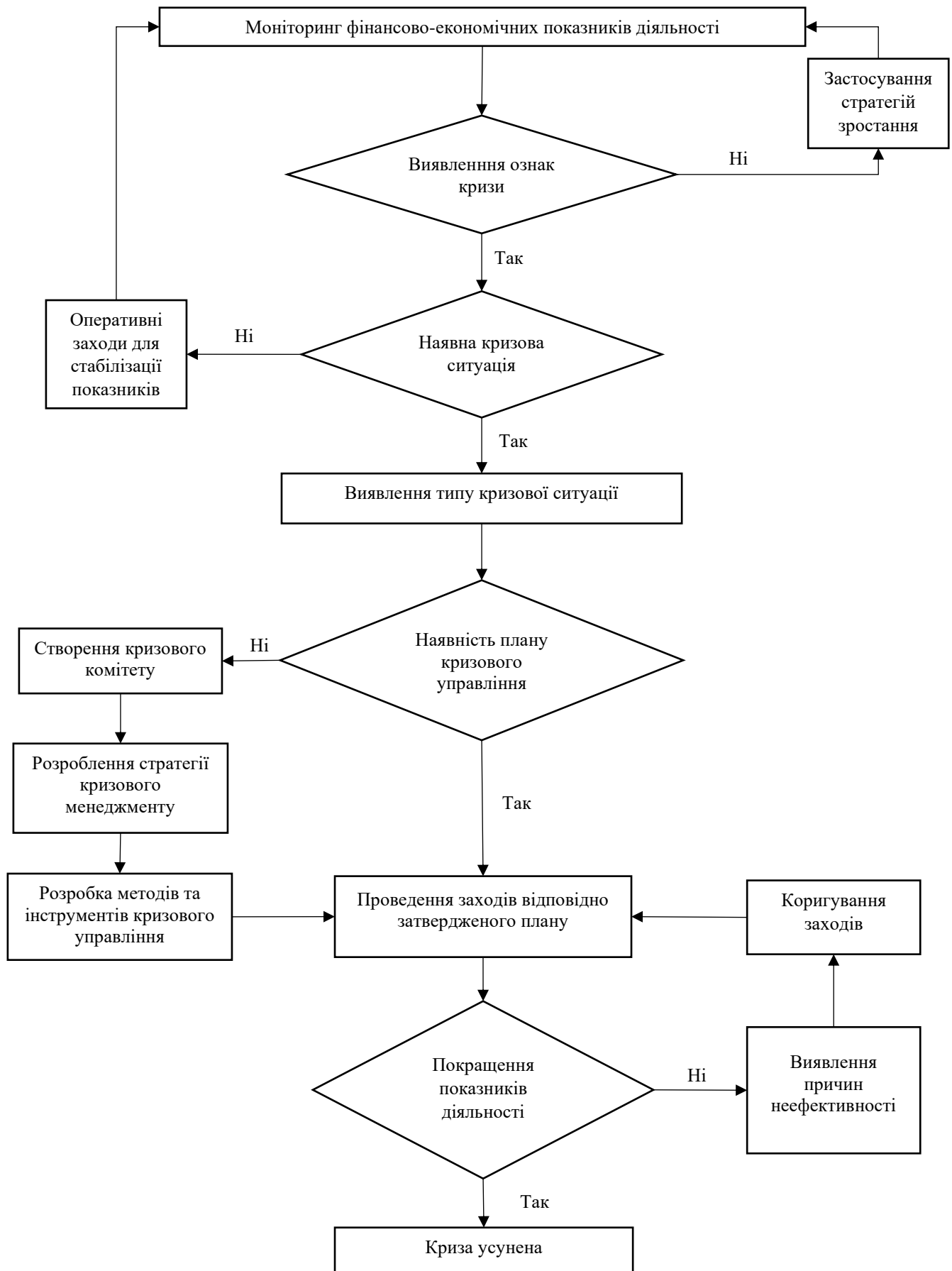


Рисунок 2.16 – Алгоритм антикризового управління ПрАТ «Інфузія»

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Тобто, на ПрАТ «Інфузія» був проведений аналіз економічно-фінансових показників та було виявлено відхилення у показниках виробництва продукції. Було визначено наявність кризи на підприємстві. ПрАТ «Інфузія» створив комітет, який розробив відповідну стратегію.

Підприємство впровадило таку стратегію як диверсифікація постачальників, це стратегія, спрямована на те, щоб забезпечити постачання критично важливих ресурсів не з одного джерела, а від кількох незалежних постачальників.

Для цього ПрАТ «Інфузія» проводить ретельний аналіз бази постачальників. Компанія оцінює, від яких постачальників вона найбільше залежить, які ризики існують щодо кожного з них, і чи є вразливість у постачаннях. Підприємство перевіряє якість, надійність, фінансову стійкість та здатність постачальників дотримуватись регуляторних стандартів.

Крім цього, організація активно шукає нових постачальників, які можуть запропонувати необхідну сировину чи компоненти на конкурентних умовах. ПрАТ «Інфузія» проводить оцінку не лише за критеріями ціни, а й за якістю продукції, надійністю, репутацією та відповідністю регуляторним стандартам. Після вибору нових постачальників організація укладає контракти з кількома з них для кожного ключового виду сировини або компонентів. Це забезпечує додаткову гнучкість у випадку виникнення проблем з одним із постачальників. В контрактах передбачені умови, які дозволяють компанії швидко перемикатися між постачальниками у разі кризи або потреби в збільшенні обсягів постачання.

Стратегія диверсифікації постачальників вимагає постійного моніторингу їхньої надійності, якості продукції та фінансового стану. ПрАТ «Інфузія» регулярно проводить аудит своїх постачальників, оцінює їхню відповідність стандартам якості та оновлює свої стратегії постачання відповідно до змін на ринку або в діяльності постачальників [51, 52].

Як бачимо у 2023 році обсяг випуску продукції збільшився, тобто, можемо зробити висновок, що заходи були ефективними та криза була усунена.

Наразі ПрАТ «Інфузія» використовує такі заходи запобігання кризам як фінансова стійкість та диверсифікація постачальників. Диверсифікація постачальників вже була описана вище, тож перейдемо до фінансової стійкості.

Досліджуване підприємство намагається підтримувати достатній рівень ліквідності, тобто здатність швидко конвертувати активи в грошові кошти для виконання поточних фінансових зобов'язань. Для цього воно тримає достатній обсяг грошових резервів, використовує короткострокові фінансові інструменти, які можуть бути швидко реалізовані для отримання грошових коштів, контролює строки оплати рахунків, щоб уникати залежності від тривалих відстрочок платежів від партнерів.

Крім цього, ПрАТ «Інфузія» має резервні фонди які можуть бути використані у випадку виникнення кризи. Це дозволяє підприємству не залежати від зовнішнього фінансування в критичні моменти, наприклад, коли потрібні термінові витрати на закупівлю сировини, розробку нових продуктів або адаптацію виробничих процесів до змін у законодавстві. Сюди відносять як і фінансові резерви, так і стратегічні запаси сировини.

Також ПрАТ «Інфузія» має мати жорстку систему контролю за витратами та прибутковістю своєї діяльності. Це включає регулярний аналіз фінансових результатів з метою визначення напрямків, які є надто витратними або не приносять достатнього прибутку, пошук шляхів зниження виробничих витрат без втрати якості продукції, оптимізацію адміністративних витрат і перегляд контрактних умов з постачальниками та партнерами.

Підтримання фінансової стійкості також залежить від здатності підприємства інвестицій у власний розвиток. ПрАТ «Інфузія» постійно інвестує у науково-дослідні розробки (R&D), модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій [51, 52].

Перейдемо до того, які методи антикризового управління використовує ПрАТ «Інфузія». В основному підприємство зосереджене на фінансовому оздоровленні та комунікаційних стратегіях.

Для ПрАТ «Інфузія» фінансове оздоровлення відіграє критичну роль, оскільки фармацевтична галузь має високу капіталоемність, суворі регуляторні вимоги та залежність від інновацій, що вимагає постійних інвестицій і стабільного фінансового стану. Для цього компанія діагностує фінансовий стан, а саме оцінює фінансову звітність, проводить оцінку обсягу та структури заборгованості, аналіз ліквідності, рентабельності та обігових коштів, визначає джерела фінансових проблем, таких як надмірні витрати, недостатній обсяг продажів або неефективне управління активами.

Наступним кроком ПрАТ «Інфузія» націлене на оптимізацію витрат. Підприємство має на меті скоротити витрати, які не є критичними для основної діяльності підприємства. Наприклад, зниження адміністративних витрат, пошук економічніших постачальників сировини та матеріалів, скорочення витрат на маркетинг або дослідження ринку, якщо ці витрати перевищують доцільні межі, оптимізація чисельності персоналу, якщо це можливо без шкоди для виробничих процесів.

Ще одним напрямком методу фінансового оздоровлення є збільшення доходів та покращення управління грошовими потоками, тобто оптимізація дебіторської заборгованості, відтермінування виплат постачальникам та створення резервних фондів [43, 49].

Комунікаційна стратегія ПрАТ «Інфузія» має на меті підтримувати довіру серед ключових стейкхолдерів, мінімізувати репутаційні ризики та контролювати поширення інформації.

Для цього ПрАТ «Інфузія» проводить прес-конференції та брифінги. Наприклад, при відкритті партії ліків через проблеми з якістю або інциденту з постачанням сировини, компанія організовує прес-конференцію або брифінг для журналістів. Під час такого заходу представники компанії (керівництво,

експерти з якості) надають детальну інформацію про проблему, заходи для її вирішення та плани на майбутнє.

Крім цього, як відповідь на кризову ситуацію або як спосіб спростування чуток публікуються офіційні заяви. У таких повідомленнях ПрАТ «Інфузія» прозоро пояснює, що сталося, і які заходи вживаються для вирішення проблеми.

Також компанія організовує вебінари або онлайн-конференції, щоб детально пояснити ситуацію, обговорити проблеми постачання або зміни в умовах співпраці [43].

Як бачимо, на ПрАТ «Інфузія» наразі не сформована система антикризового управління. Підприємство розробляє алгоритм дій та заходи конкретно під кожен кризову ситуацію, яка вже виникла. Це є слабким місцем підприємства та потребує вдосконалення.

Проведемо аналіз поточного стану антикризового управління через оцінку банкрутства.

Здійснимо оцінку банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана, моделі Таффлера та на основі фінансової звітності останніх двох останніх років.

Вихідні дані, що необхідні для розрахунку наведені в табл. 2.9:

Таблиця 2.9 – Дані для розрахунку ефективності стратегії

Показники	Рік	
	2022	2023
Активи	468,869	482,935
Оборотні активи	214,531	225,115
Валовий прибуток	267,058	275,070
Власний капітал	275,838	284,113
Позиковий капітал	409,706	371,143
Виручка від реалізації	726,668	573,393
Чистий прибуток	138,289	142,438
Довгострокові зобов'язання	8,330	44,569
Короткострокові зобов'язання	382,346	354,831
Нерозподілений прибуток	248,320	176,438

Джерело: складено автором на основі [31, 40]

За моделлю Альтмана потрібно провести наступні розрахунки (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Результати розрахунків для моделі Альтмана

Фактор	Вага фактору	Рік	
		2022	2023
Відношення оборотних активів до суми всіх активів	1.2	0.46	0.47
Відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів	1.4	0.53	0.37
Рівень прибутковості активів	3.3	0.77	0.90
Відношення власного і позикового капіталу	0.6	0.67	0.77
Оборотність активів	1	0.70	0.80
Загалом		4.94	5.30

Джерело: складено автором на основі [31, 40]

Отже, показник для обох років становить більше 3. Це означає, що ймовірність банкрутства є низькою. Крім того, варто брати до уваги, що 2022 рік був надзвичайно кризовим майже для всіх підприємств України. Проте, показник за 2023 рік виріс не суттєво, тому організації необхідно переглянути політику антикризового управління.

Далі розрахуємо оцінку за моделлю Таффлера. Для початку доцільно порівняти ці дві моделі (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – Порівняння моделей

М.Альтмана	$Z < 1,8$ – дуже високий ризик; 1,8 - 2,7 – високий ризик 2,7 – 2,9 – середній ризик >3 – низький ризик
М. Таффлера	$Z > 0,3$ – підприємство має довготривалі перспективи; $Z < 0,2$ – висока ймовірність банкрутства

Джерело: складено автором на основі [31, 40]

Проведемо розрахунки для моделі Таффлера та зведемо результати до табл. 2.12:

Таблиця 2.12 – Результати розрахунків для моделі Таффлера

Фактор	Вага фактору	Рік	
		2022	2023
Прибуток від реалізації по відношенню до короткострокових зобов'язань	0.53	0.36	0.40
Оборотні активи по відношенню до суми зобов'язань	0.13	0.55	0.56
Короткострокові зобов'язання по відношенню до суми активів	0.18	0.82	0.73
Виторг від реалізації по відношенню до суми активів	0.16	0.29	0.29
Загалом		0.46	0.47

Джерело складено автором на основі [32]

Отже, як видно із розрахунків вище фактор є більшим за значення 0,3, що означає той факт, що «Інфузія» має довготривалі перспективи на продовження успішної діяльності. Проте, ми бачимо, що показник за 2023 рік майже не змінився в порівнянні з кризовим 2022 роком. Отже, ПрАТ «Інфузія» повинна оновити антикризові заходи.

Аналіз вузьких ланок роботи компанії є важливою складовою процесу антикризового управління, оскільки саме виявлення цих ланок допомагає підприємству ефективніше реагувати на загрози та впроваджувати заходи для зменшення негативного впливу кризових ситуацій.

В попередніх розділах ми наводили оцінку фінансового стану ПрАТ «Інфузія», проводили аналіз виробничих процесів, управлінських рішень та структури. Також оцінювали ринкову позицію та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Під час проведеного аналізу було виявлено, що основною проблемою антикризового управління ПрАТ «Інфузія» є те, що на підприємстві відсутній окремі підрозділ, що займається протикризовим менеджментом.

По-перше, відсутність антикризового підрозділу позбавляє компанію стратегічних та тактичних інструментів, необхідних для передбачення і нейтралізації потенційних загроз. Це може призвести до запізнилої реакції на ризики, що загрожують репутації підприємства та його ринковій позиції. У фармацевтичному секторі невідповідність продуктів стандартам якості або затримки з виробництвом та постачанням можуть мати катастрофічні наслідки через залежність клієнтів від ліків.

По-друге, відсутність підрозділу, відповідального за моніторинг та аналіз ризиків, ускладнює можливості швидкого прийняття рішень. Наявність спеціалізованої команди дозволяє проводити регулярні стрес-тести та розробляти сценарії можливих криз. Без цього ПрАТ «Інфузія» може не помітити початкових ознак проблем, таких як зміни у законодавстві, технологічні збої або несприятливі ринкові тенденції.

Крім того, на фармацевтичному ринку діє жорстке регулювання з боку державних органів, що вимагає дотримання численних нормативних вимог, зокрема щодо якості продукції, ліцензування та охорони праці. Без належного підрозділу антикризового управління компанія може зіткнутися з труднощами в адаптації до нових регуляцій або неадекватним реагуванням на інспекції, що може призвести до штрафів або навіть тимчасової зупинки діяльності.

Також відсутність підрозділу, який відповідає за антикризову комунікацію, може негативно вплинути на взаємодію ПрАТ «Інфузія» з ключовими стейкхолдерами: споживачами, інвесторами, регуляторними органами та медіа. Недостатня або неправильна комунікація під час кризи здатна загострити ситуацію та викликати втрату довіри до підприємства.

З огляду на це, на ПрАТ «Інфузія» підрозділ антикризового управління є необхідним інструментом для виявлення потенційних проблем, швидкого реагування на них та забезпечення довгострокової стійкості компанії на ринку.

Також доречним буде оцінити вузькі ланки антикризового управління на досліджуваному підприємстві, оскільки саме вони можуть стати ключовими точками виникнення проблем у разі кризи. Виявлення цих слабких місць

дозволить ПрАТ «Інфузія» усунути можливі недоліки у системі управління, підвищити ефективність реакцій на непередбачені ситуації та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Це також допоможе розробити конкретні заходи для зміцнення стійкості підприємства перед зовнішніми та внутрішніми ризиками.

Провівши попередній аналіз вузькі місця були також виявлені на виробництві, у фінансовому секторі та асортименті ПрАТ «Інфузія». Зведемо отримані результати в табл. 2.13:

Таблиця 2.13 – Показники в системі аналіз «вузьких місць» ПрАТ «Інфузія»

Функціональна сфера	«Вузьке місце»	Можливі причини
Виробництво	Війна призвела до значних перебоїв у транспортних та логістичних процесах. Багато шляхів постачання були перекриті через бойові дії, руйнування інфраструктури (залізниць, портів, доріг) та блокади. Це ускладнило імпорт сировини, необхідної для виробництва ліків, як з інших країн, так і всередині України. Через перебої у постачанні та зростання попиту на альтернативні джерела сировини ціни на фармацевтичні інгредієнти значно зросли	Неефективне управління запасами сировини
Фінансовий сектор	Низька ліквідність ПрАТ «Інфузія», що проявляється в тому, що підприємство стикається з труднощами в покритті короткострокових боргів і витрат, що суттєво обмежує його здатність до ефективного функціонування	Неефективне управління грошовими потоками, вплив кризи та війни
Залежність від вузького ринку або клієнтської бази	Основним типом продукції ПрАТ «Інфузії» є інфузійні розчини. Дана товарна категорія приносить найбільше доходу. Ця ніша є вузькою і випадку кризи даний фаткор стає дуже ризикованим.	Одна товарна категорія приносить значну частку доходу, вузьконаправлене виробництво

Джерело складено автором

Тобто, до вузьким місць ПрАТ «Інфузія» можна віднести відсутність визначеної системи антикризового управління, процес постачання сировини та

збуту продукції, низьку ліквідність та залежність від вузького ринку та бази клієнтів.

Висновки до розділу 2

В даному підрозділі була надана характеристика ПрАТ «Інфузія». Отже, ПрАТ «Інфузія» - це фармацевтичне підприємство, що реалізує свою продукцію в переважності на українському ринку. Також компанія здійснює експорт до сусідніх країн.

Було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників за три роки. Майже для кожного критерію характерна одна тенденція: різке зниження в кризовому 2022 році та незначне покращення в 2023 році. Це свідчить про те, що ПрАТ «Інфузія» не було готове до кризи в 2022 році. Більше того, підприємство потребує значний період часу для того, щоб оговтатись після неї.

Щодо аналізу кризової системи, то станом на 2024 рік на ПрАТ «Інфузія» не організовано окремого підрозділу, спеціально призначеного для антикризового управління. Функції антикризового управління розподіляються між різними існуючими підрозділами підприємства, і кожен з них відіграє ключову роль в рамках відповідної системи. Також на підприємстві не сформована система антикризового управління, що є слабкою стороною.

Наразі ПрАТ «Інфузія» використовує операційні заходи в межах антикризових стратегій. Щодо заходів запобігання кризам, то компанія практикує фінансову стійкість та диверсифікацію постачальників. Також організація застосовує такі методи антикризового управління як фінансове оздоровлення та комунікаційні стратегії. Варто зазначити, що інструменти є ефективними та доречними, проте їх кількість не є достатньою та не покриває всі вузькі ланки на підприємстві.

Проблемними місця було визначено в сфері виробництва, фінансовому секторі та в залежності від вузького ринку та клієнтської бази. Таким чином, слабкими місцями ПрАТ «Інфузія» є відсутність чітко визначеної системи антикризового управління, проблеми у процесах постачання сировини та збуту продукції, низький рівень ліквідності, а також залежність від обмеженого ринку та вузької клієнтської бази.

Крім цього, було проведено аналіз банкрутства. ПрАТ «Інфузія» має довготривалі перспективи на продовження успішної діяльності. Проте, ми бачимо, що показник за 2023 рік майже не змінився в порівнянні з кризовим 2022 роком. Отже, ПрАТ «Інфузія» повинна оновити антикризові заходи.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ІНФУЗІЯ»

3.1 Визначення стратегічних орієнтирів антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»

В межах антикризових стратегій ПрАТ «Інфузія» використовує операційні заходи. Компанія спрямовує заходи на оперативне реагування на кризові ситуації та мінімізацію їх негативних наслідків.

Операційні заходи включають комплекс дій, спрямованих на безперервність виробничих процесів під час кризи. Одним із ключових аспектів є забезпечення стабільного постачання сировини та компонентів для виробництва лікарських засобів. ПрАТ «Інфузія» забезпечує себе альтернативними постачальниками, створює запаси критичних матеріалів та використовує різні логістичні рішення для уникнення збоїв у постачанні.

Ще один важливий аспект — це контроль якості продукції. ПрАТ «Інфузія» впроваджує додаткові перевірки та тести, щоб виключити можливість потрапляння на ринок неякісної або небезпечної продукції. Також підприємство має готовий план дій на випадок відгуку продукції, що включає швидке виявлення проблеми, ефективну комунікацію зі споживачами та партнерами, а також оперативні заходи з усунення проблеми.

Автоматизація процесів є ще одним важливим інструментом операційного управління ПрАТ «Інфузія» під час кризи. Використання сучасних технологій для контролю виробничих процесів, моніторингу обладнання та управління запасами значно підвищує стійкість підприємства до кризових ситуацій. Наприклад, автоматизовані системи швидко виявляють

технічні збої або відхилення від нормативів у виробничому процесі, що дозволяє оперативно вжити коригувальних заходів.

Логістичні рішення також відіграють важливу роль у операційних заходах під час кризи. ПрАТ «Інфузія» постійно працює над оптимізацією маршрутів доставки, співпрацює з різними перевізниками, впроваджує альтернативні логістичні схеми для уникнення затримок у поставках.

Ще один важливий аспект операційної антикризової стратегії ПрАТ «Інфузія» — це захист персоналу та забезпечення безпечних умов праці. Під час кризи, зокрема пандемій або інших надзвичайних ситуацій, важливо підтримувати здоров'я і безпеку працівників. Досліджуване підприємство впроваджує додаткові заходи безпеки, дистанційну роботу, забезпечує засоби індивідуального захисту та регулярні медичні огляди. Забезпечення здоров'я працівників є важливим елементом безперервності операцій.

Планування ресурсів також є критично важливим для антикризової стратегії. ПрАТ «Інфузія» передбачає можливість ефективного розподілу ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті, збільшення витрат або інших викликів під час кризи.

Загалом, операційні заходи як антикризова стратегія на ПрАТ «Інфузія» спрямовані на збереження стабільності виробництва, забезпечення якості продукції та оперативне реагування на змінні умови ринку. Вони дозволяють підприємству не лише пережити кризу, але й зберегти конкурентоспроможність та довіру з боку клієнтів і партнерів, що є вирішальним для довгострокового успіху в галузі [55, 56].

В попередньому розділі ми визначили «вузькі місця» в діяльності ПрАТ «Інфузія», тож наведемо стратегічні орієнтири антикризового управління у вигляді стратегій та заходів, спрямованих на усунення цих місць.

Провівши аналіз основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства, можемо дійти до висновку, що компанія

перебуває на стадії структурної кризи. Вона характеризується погіршенням фінансового становища організації (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Антикризова стратегія ПрАТ «Інфузія» з урахуванням стадії кризи

Етап кризи	Прояв кризи на підприємстві	Антикризова стратегія
Структурна криза	Зменшення ресурсів та можливостей для подальшого розвитку, зниження обсягів діяльності компанії	Виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія диверсифікації

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Тобто, для того що подолати «вузьке місце» неефективного управління запасами сировини, варто застосувати виробничу стратегію. Основними пунктами стратегії є:

- Оптимізація ланцюга постачання;
- Підвищення точності прогнозування попиту;
- Резервні запаси сировини (страховий запас).

Для ПрАТ «Інфузія» доцільно створити стійкі відносини з декількома постачальниками для уникнення залежності від одного джерела. Важливо також налагодити гнучку систему поставок, яка передбачає швидкі альтернативи у разі перебоїв з постачанням.

Крім цього, потрібно використовувати сучасні аналітичні інструменти для прогнозування попиту на продукцію, що дозволить точніше планувати закупівлю сировини та уникати затримок у виробництві через нестачу матеріалів.

Також варто сформувати стратегічний запас сировини для критичних позицій, які можуть бути важкодоступними у разі непередбачених ситуацій, дозволить уникнути повної зупинки виробництва.

Для того, щоб подолати «вузьке місце» неефективного управління грошовими потоками пропонуємо стратегію мінімізацію витрат. Вона повинна включати наступні елементи:

1. Оптимізація виробництва у вигляді Lean Production (ощадливе виробництво).

Використання методології ощадливого виробництва для усунення зайвих витрат і неефективностей на кожному етапі виробничого процесу. Наприклад, скорочення надлишкових запасів, оптимізація використання ресурсів та зменшення часу простоїв обладнання.

2. Перегляд постачання сировини та матеріалів.

Цього елементу можна досягти за рахунок перегляду контрактів із постачальниками з метою знайти вигідніші умови або альтернативні джерела сировини. Наприклад, закупівля сировини у локальних виробників або країн, де вартість продукції є нижчою. Також варто об'єднувати замовлення для зменшення транспортних витрат та отримання знижок від постачальників при великих обсягах закупівлі.

3. Оптимізація управління запасами за рахунок впровадження Just-in-Time (точно вчасно).

Методологія дозволяє закуповувати тільки ті обсяги сировини, які потрібні для найближчого виробничого циклу, що скорочує витрати на складування та ризики псування матеріалів. Також використання аналітичних інструментів для точнішого прогнозування попиту на продукцію дозволить оптимізувати закупівлі і запобігти утворенню надлишкових запасів.

4. Скорочення непрямих витрат.

Впровадження енергоефективних технологій та рішень для зменшення витрат на електроенергію та інші енергоресурси. Наприклад, модернізація обладнання, встановлення енергоощадних ламп та ізоляція приміщень. Зменшення витрат на офісні та адміністративні потреби, а саме оптимізація витрат на непрямі потреби, такі як оренда офісів, закупівля канцелярії, комунальні послуги тощо. Наприклад, перехід на дистанційну роботу для частини співробітників, що дозволить знизити витрати на утримання офісу.

5. Інновації та партнерство

Навіть в умовах кризи варто зберегти інвестиції у дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоздатними і шукати нові можливості для виходу на ринок з інноваційними продуктами. Також варто пам'ятати про співпрацю з іншими підприємствами або науково-дослідними установами для об'єднання ресурсів і розробки нових рішень, що дозволить скоротити витрати на дослідження та виробництво.

Для того, щоб вирішити проблему залежності від вузького ринку або клієнтської бази застосуємо антикризову стратегію диверсифікації. Ключовими компонентами цієї стратегії є продуктова та регіональна диверсифікація. Розглянемо детальніше кожен з них:

1. Продуктова диверсифікація.

Для початку варто розглянути продуктивний портфель ПрАТ «Інфузія» більш детально. Для цього застосуємо Матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ). Вона допомагає компаніям визначити, як найкраще розподілити ресурси між різними бізнес-одинацями або продуктами, щоб максимізувати прибуток і забезпечити довгострокове зростання [27].

Визначимо три основні товарні категорії – інфузійні розчини, вода для ін'єкцій та дієтичні добавки.

Маємо наступну таблицю:

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Товарна категорія	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.			Темп росту ринку, %
Інфузійні розчини	400	5	370	250	280	10
Вода для ін'єкцій	90	10	100	150	140	5
Дієтичні добавки	210	3	230	220	200	20

Джерело: складено автором на основі [55]

Далі розраховуємо відносну частку ринку (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Розрахунок матриці БКГ

СОБ (підрозділи)	ВЧР	Темп росту ринку, %	Частка продукції у портфелі	Позиція згідно з ВЧР
Інфузійні розчини	1.3333	10	0.57	лідер
Вода для інекцій	0.6923	5	0.13	послідовник
Дієтичні добавки	0.9692	20	0.30	послідовник

Джерело: складено автором на основі [37, 57]

В результаті маємо наступний графік (рис. 1.3):

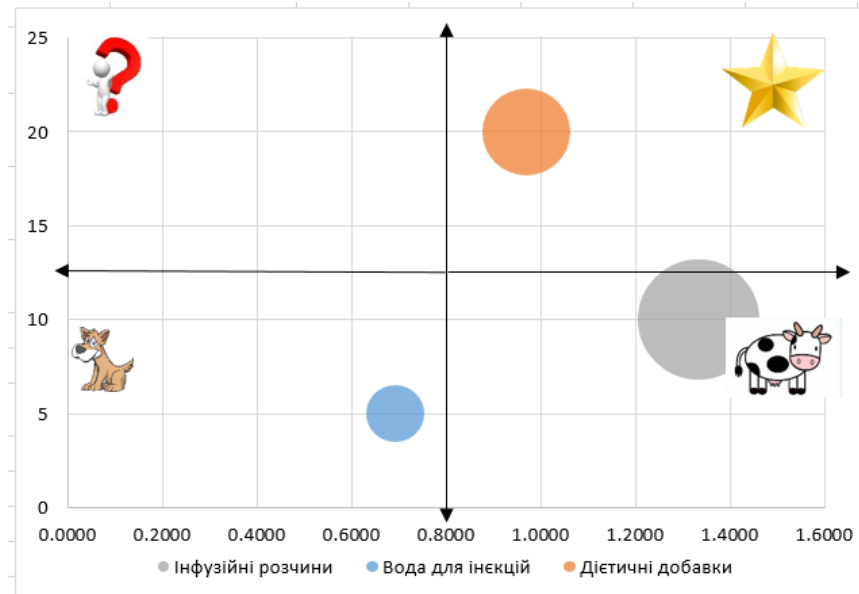


Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [37, 57]

Отже, в результаті аналізу матриці БКГ можемо прийти до висновку, що продуктовий портфель ПрАТ "Інфузія" є не збалансованим. Оскільки для того, щоб він був збалансований необхідно мати хоча б декілька продуктів-зірок. Товарна категорія інфузійні розчини знаходиться в секції "Дійних корів". Це означає, що продукт займає досить високу частку ринку, при низькому темпі його зростання. Даний продукт є найбільш прибутковим з асортименту, тому зазвичай до нього застосовується стратегія збереження його частки ринку.

Включення нових продуктів у портфель дозволить ПрАТ «Інфузія» збільшити охоплення ринку та забезпечити стійкість до змін попиту. Диверсифікація може також включати виготовлення супутніх товарів, таких

як медичні засоби для догляду, дезінфікуючі засоби, косметичні продукти або товари для здоров'я.

2. Регіональна диверсифікація

Окрім кількох сусідніх країн та внутрішнього ринку, ПрАТ «Інфузія» може почати експорт продукції в інші країни, що дозволить зменшити залежність від місцевої економічної ситуації. Наприклад, підприємство може шукати можливості для експорту у країни інші країни Європейського Союзу. Для зниження логістичних витрат і ризиків, пов'язаних з імпортом та експортом під час кризових періодів, підприємство може розглянути можливість відкриття виробничих потужностей або партнерств з іноземними компаніями.

3. Диверсифікація бізнес-моделі.

ПрАТ «Інфузія» може спрямовувати інвестиції у нові напрямки діяльністю. Наприклад, підприємство може інвестувати у нові галузі або пов'язані сфери, наприклад, у дослідження та розробки (R&D) біотехнологій або у відкриття лабораторій для контрактного виробництва (CRO/CMO), де компанія може надавати послуги іншим компаніям з розробки та тестування нових продуктів.

Зведемо запропоновані рекомендації у табл. 3.4:

Таблиця 3.4 – Стратегічні орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»

«Вузьке місце»	Стратегічний напрямок	Заходи та елементи стратегії
Неефективне управління запасами сировини	Виробнича стратегія	Оптимізація ланцюга постачання, підвищення точності прогнозування попиту, резервні запаси сировини (страховий запас).
Низька ліквідність	Стратегія мінімізації витрат	Lean Production, перегляд постачання сировини та матеріалів, Just-in-Time, скорочення непрямих витрат, інновації та партнерство

Продовження табл. 3.4

«Вузьке місце»	Стратегічний напрямок	Заходи та елементи стратегії
Залежність від вузького ринку або клієнтської бази	Стратегія диверсифікації	Продуктова диверсифікація, регіональна диверсифікація, диверсифікація бізнес-моделі

Джерело: складено автором

3.2 Розроблення рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на підприємстві

Як зазначалося раніше, першою пропозицією щодо розвитку антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» є формування чіткої системи антикризового управління, спрямованої на подолання структурних проблем підприємства. Така система повинна включати розробку стратегічного плану дій для швидкої та ефективної адаптації до змінюваних умов ринку, а також механізми для прогнозування та управління ризиками. Вона дозволить підприємству підтримувати стабільність, знижуючи ймовірність виникнення кризових ситуацій, та забезпечить необхідну гнучкість в умовах економічної нестабільності чи кризових явищ.

Окрім цього, така система передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, своєчасне виявлення потенційних загроз та можливість оперативного реагування на них. Завдяки цьому ПрАТ «Інфузія» зможе значно підвищити свою стійкість до різних кризових факторів, оптимізувати використання ресурсів і зміцнити конкурентоспроможність на ринку.

Для початку надамо рекомендації щодо процесу формування цієї системи. Сам процес створення можна зобразити наступною схемою (рис. 3.2)

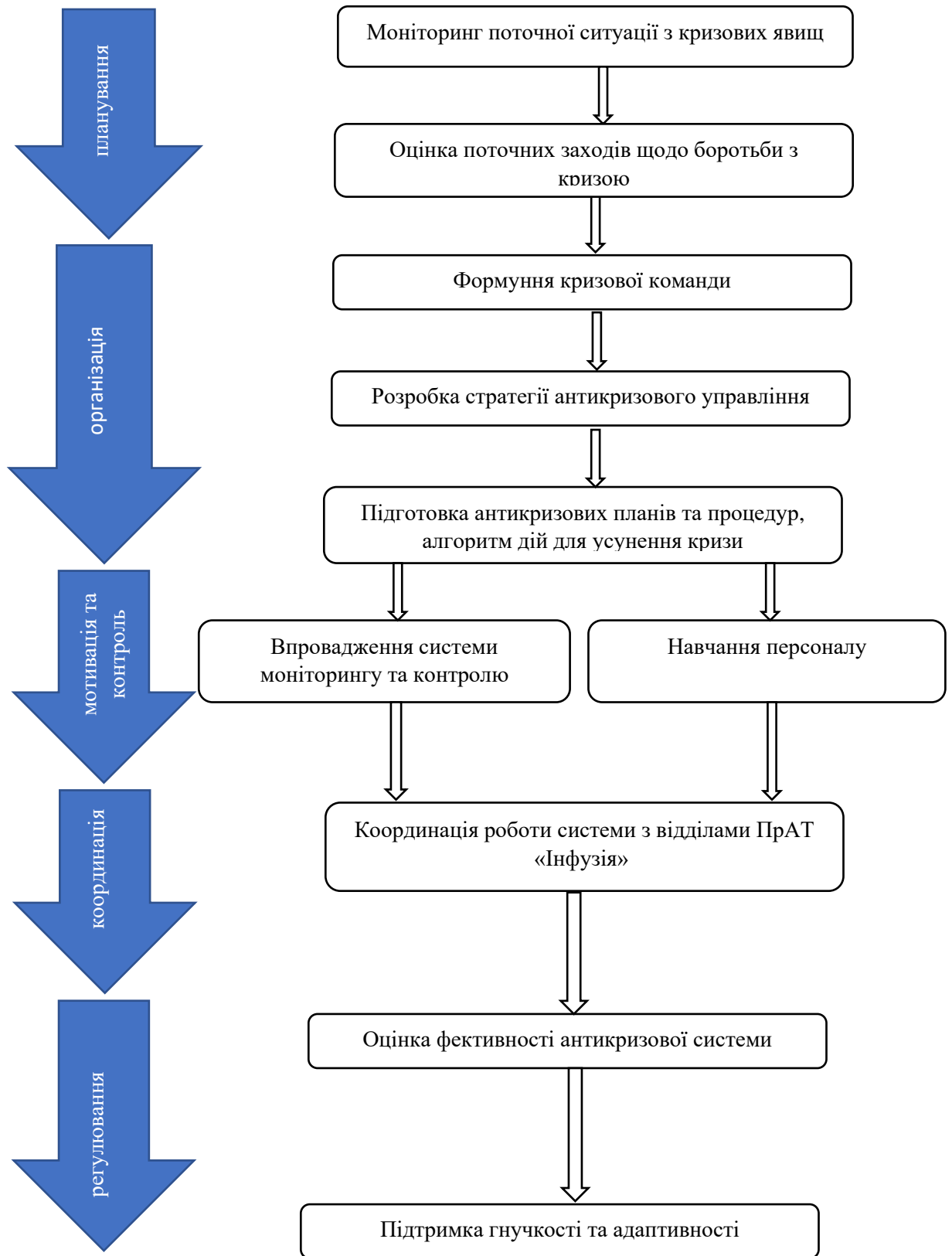


Рисунок 3.2 – Процес формування систем антикризового управління на ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально кожен етап:

1. Моніторинг поточної ситуації з кризових явищ.

Даний етап полягає в постійному аналізі ключових показників та подій, які можуть свідчити про ризики або загрози для ПрАТ «Інфузія». На цьому етапі відслідковуються фінансові показники, рівень обігових коштів, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, а також зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Основною метою моніторингу є вчасне виявлення ознак кризи, щоб запобігти її розвитку та забезпечити стабільність роботи підприємства.

2. Оцінка поточних заходів щодо боротьби з кризою.

Під час цього етапу потрібно проаналізувати та перевірити ефективність вже впроваджених антикризових заходів. На цьому етапі оцінюють, наскільки ці заходи сприяють стабілізації фінансових показників, зниженню витрат, підвищенню ліквідності та загальному поліпшенню стану ПрАТ «Інфузія». Мета оцінки – визначити, які дії є ефективними, а які потребують корекції або заміни для забезпечення виходу з кризи.

3. Формування кризової команди

Склад кризової команди для системи антикризового управління є важливим елементом ефективного управління під час кризи. Наведемо основних учасників кризової команди в табл. 3.5:

Таблиця 3.5 – Основний склад кризової команди на ПрАТ «Інфузія»

Посада	Роль	Обов'язки
керівник антикризового управління	полягає у загальному керівництві кризовою командою, прийнятті стратегічних рішень та координації дій	до задач відносять оцінку кризової ситуації, визначення плану дій, розподіл ресурсів, комунікацію з вищим керівництвом та зовнішніми зацікавленими сторонами (державні органи, партнери, ЗМІ)
представник фінансового відділу	управління фінансовими ресурсами в умовах кризи	аналіз фінансового стану ПрАТ «Інфузія», пошук джерел додаткового фінансування, розробка планів оптимізації витрат, управління грошовими потоками для забезпечення стабільності

Продовження табл. 3.5

Посада	Роль	Обов'язки
юрист	забезпечення дотримання законодавчих норм та зниження правових ризиків	здійснює оцінку юридичних наслідків кризи, готує необхідну документацію, взаємодіє з регуляторними органами, супроводжує можливі судові справи або контрактні розбіжності
представник відділу якості	виконує функцію контролю якості продукції та забезпеченні відповідності регуляторним вимогам	полягають у перевірці дотримання стандартів GMP (Good Manufacturing Practice), вирішенні питань, пов'язаних з якістю продукції, управлінні процесами виробництва з метою запобігання втратам або поверненню продукції
керівник виробничого відділу	управління виробничими процесами в умовах кризи	займається забезпеченням безперервності виробництва, пошуком альтернативних джерел постачання сировини, оптимізацією технологічних процесів для зменшення витрат та втрат продукції
представник відділу логістики	функція полягає у координації постачання та доставки продукції	забезпечення безперебійного постачання сировини, підтримка логістичних ланцюгів для своєчасного відвантаження продукції, вирішення питань, пов'язаних із затримками або перебоями у постачанні
представник служби безпеки	забезпечення фізичної та інформаційної безпеки ПрАТ «Інфузія»	охорона підприємства від зовнішніх загроз, захист інформаційних систем, запобігання втратам через крадіжки або саботаж, забезпечення кібербезпеки
PR-менеджер (відповідальний за зв'язки з громадськістю).	управління комунікаціями під час кризи.	до задач відносять взаємодію зі ЗМІ, інформування клієнтів та партнерів про поточну ситуацію, формування позитивного іміджу ПрАТ «Інфузія» навіть в умовах кризи, управління внутрішніми комунікаціями.
представник відділу кадрів (HR)	управління персоналом під час кризи	вирішення кадрових питань, комунікація з працівниками, підтримка їхньої мотивації, організація тренінгів з кризового реагування, вирішення питань, пов'язаних із скороченнями або зміною умов праці
ІТ-спеціаліст	полягає в підтримці ІТ-інфраструктури ПрАТ «Інфузія»	повинен забезпечувати безперебійну роботу інформаційних систем, управляти технічною підтримкою, моніторити кіберзагрози, швидко відновлювати роботу ІТ-систем у разі виникнення технічних збоїв

Джерело: складено автором

Також за потреби можуть бути залучені зовнішні консультанти або експерти для надання спеціалізованих порад або оцінки ситуації з зовнішньої точки зору, зокрема у випадку складних фінансових або правових криз [55].

4. Розробка стратегії антикризового управління.

Після визначення ризиків розробляється стратегія управління кризовими ситуаціями. Стратегія повинна включати як профілактичні заходи для зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій, так і плани дій у разі їх настання. У цій стратегії мають бути враховані різні сценарії розвитку подій, зокрема найгірший.

До антикризових стратегій ПрАТ «Інфузія» варто додати фінансовий моніторинг та контроль запасів. Таким чином, ми зможемо виправити вузькі ланки у фінансову секторі та виробництві, а саме неефективне управління грошовими потоками та проблеми з забезпеченням сировиною.

ПрАТ «Інфузія» варто проводити постійний аналіз ліквідності, платоспроможності та обігових коштів. Це допоможе вчасно виявляти проблеми з грошовими потоками та прийняти заходи для підтримки фінансової стабільності.

За останні декілька років ПрАТ «Інфузія» зіткнулась з численними викликами, зокрема коливаннями цін на сировину, регуляторними змінами, економічними та політичними кризами. Фінансовий моніторинг допоможе вчасно ідентифікувати ці загрози та вжити відповідних заходів.

Постійний аналіз грошових потоків дозволить компанії слідкувати за своєю платоспроможністю та можливістю виконувати фінансові зобов'язання. Наприклад, ПрАТ «Інфузія» потрібно проводити щоденний аналіз руху коштів, відстежуючи припливи та відтоки грошових коштів, щоб вчасно виявляти можливі прогалини у фінансуванні.

Регулярний аналіз прибутковості допоможе визначити, які продукти або операції є найбільш вигідними для підприємства, а які можуть потребувати оптимізації або скорочення. Для фармацевтичного підприємства це особливо

важливо через високу собівартість розробки та виробництва лікарських засобів. Завдяки моніторингу рентабельності можна буде визначити точки прибутковості та забезпечити збереження вигідних напрямків діяльності.

Контроль за витратами дозволить уникати невиправданих перевитрат ресурсів та допоможе підвищити ефективність використання коштів.

Складання та контроль виконання бюджету надасть ПрАТ «Інфузія» можливість контролювати свої фінансові ресурси та уникати непередбачених витрат. Це включає прогнозування доходів і витрат, контроль за виконанням бюджетів окремих підрозділів і коригування бюджету в разі необхідності. Наприклад, у кризових умовах компанія може переглянути свій бюджет, скоротивши витрати на другорядні напрямки, зосередившись на ключових операціях.

Також ПрАТ «Інфузія» варто постійно контролювати рівень своєї заборгованості перед постачальниками та клієнтами, слідкувати за своєчасністю платежів та впроваджувати механізми для зниження ризиків неплатежів.

Крім цього досліджуваному підприємству потрібно забезпечувати ефективне управління запасами медикаментів та сировини, щоб уникнути перебоїв у постачанні та надлишкових витрат на зберігання.

Основні аспекти контролю запасів включають:

– Оптимізація рівня запасів. Підтримання балансу між наявністю достатніх запасів для забезпечення безперервного виробництва та уникненням надмірних витрат на їхнє зберігання. Підприємство може використовувати систему ABC-аналізу для класифікації запасів за важливістю та витратами на їх утримання, що дозволить зосередити увагу на управлінні ключовими матеріалами та продукцією.

– Прогнозування попиту. Ефективний контроль запасів залежить від точного прогнозування попиту на продукцію. Компанії слід використовувати аналітичні інструменти для прогнозування продажів на основі історичних

даних, сезонності та змін у ринковому середовищі. Це дозволить уникнути ситуацій надлишкових або дефіцитних запасів.

– Управління ланцюгами постачання. ПрАТ «Інфузія» тісно інтегроване зі своїми постачальниками, щоб гарантувати безперебійне постачання сировини та матеріалів. Для цього важливо мати надійних постачальників, а також використовувати практики диверсифікації постачань для зниження ризиків зриву. У кризових умовах підприємство може укласти довгострокові контракти з постачальниками або створювати стратегічні запаси критичних матеріалів.

– Система управління строками придатності. Оскільки фармацевтичні препарати мають обмежений термін зберігання, важливим елементом контролю запасів є управління строками придатності. ПрАТ «Інфузія» регулярно проводить інвентаризацію, стежить за термінами придатності продукції та оперативно реалізовує товари, що наближаються до кінця терміну придатності, щоб мінімізувати втрати.

– Управління зворотними потоками: В одиноких випадках ПрАТ «Інфузія» має справу із поверненнями продукції через проблеми з якістю або відсутність попиту. Контроль запасів передбачає також управління цими процесами, щоб ефективно переробляти або утилізувати повернені товари.

Як було описано в попередньому розділі ПрАТ «Інфузія» вже застосовує такі методи антикризового управління як фінансове оздоровлення та комунікаційні стратегії. До даного портфелю також варто додати застосування методу антикризового управління за допомогою інформаційних технологій.

Одним із найважливіших інструментів ІТ є системи моніторингу та раннього попередження про ризики. Ці системи дозволяють постійно контролювати бізнес-процеси, виявляти потенційні проблеми і оперативно реагувати на них. Наприклад, за допомогою ІТ можна впровадити автоматизовані системи контролю якості продукції, які в режимі реального

часу відстежують параметри виробничих процесів і виявляють відхилення від нормативів. Це дозволяє запобігти виробництву неякісної продукції та мінімізувати ризик її відкликання з ринку.

Також варто впровадити системи управління інцидентами та аварійними ситуаціями (Incident Management Systems), які дозволяють швидко фіксувати та вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві під час кризи. Такі системи дають змогу миттєво оповіщати відповідальних співробітників про виникнення проблем і автоматично ініціювати реалізацію планів кризового реагування. Вони також забезпечують чітку координацію між відділами та допомагають ефективно розподіляти ресурси в кризовій ситуації.

Інформаційні технології також дозволяють створити централізовану систему управління ризиками, яка збирає дані з різних джерел, аналізує їх і надає прогнози щодо потенційних загроз. Наприклад, Big Data технології та аналітичні інструменти дозволяють виявляти закономірності, що вказують на наближення кризової ситуації, такі як зміни на ринку, проблеми з постачанням сировини або коливання попиту на продукцію. Така аналітика дасть змогу керівництву ПрАТ «Інфузія» приймати проактивні рішення і розробляти плани для мінімізації впливу кризи.

ІТ також сприяють покращенню комунікацій в умовах кризи. Впровадження систем для швидкого внутрішнього зв'язку (наприклад, корпоративні месенджери або відеоконференції) допоможе координувати дії співробітників під час кризової ситуації. Це дозволить оперативно передавати інформацію про проблеми та приймати спільні рішення щодо шляхів їх вирішення.

Таким чином, інформаційні технології виступають потужним інструментом для підвищення ефективності антикризового управління на фармацевтичному підприємстві. Для ПрАТ «Інфузія» вони дозволяють автоматизувати процеси, забезпечити своєчасний моніторинг ризиків і оперативне реагування на кризові ситуації, а також сприятимуть захисту інформаційних ресурсів та підтримці безперервності бізнесу [56, 57].

5. Підготовка антикризових планів та процедур, алгоритм дій для усунення кризи

На цьому етапі потрібно розробити конкретні антикризові плани та процедури, які детально описують порядок дій у випадку настання кризи. Сюди відносять створення планів дій на випадок різних кризових сценаріїв, таких як відгук продукції з ринку через проблеми з якістю, технологічні збої у виробничому процесі, загроза для здоров'я споживачів або регуляторні виклики. Політики повинні передбачати чіткі інструкції щодо відповідальних осіб, етапів вирішення кризової ситуації та процесів внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Як зазначалось вище наразі ПрАТ «Інфузія» використовує такі заходи запобігання кризам як фінансова стійкість та диверсифікація постачальників. Рекомендацією буде додати до арсеналу ризик-менеджмент та планування сценаріїв.

Ризик-менеджмент на фармацевтичному підприємстві є ключовим заходом запобігання кризам і забезпечення стабільності його операцій. У фармацевтичному секторі, де на перший план виходять суворі регуляторні вимоги, безпека продукції та репутація компанії, ефективне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, таких як невідповідність продукції стандартам, технологічні збої чи репутаційні втрати.

Опишемо детальніше процес ризик-менеджменту. Він включає кілька етапів, кожен з яких спрямований на виявлення, оцінку та пом'якшення потенційних.

Перший етап полягає у виявленні ризиків, які можуть стати каталізаторами кризи. Це можуть бути ризики, пов'язані з виробничими процесами, постачальниками сировини, якістю продукції, відповідністю нормативним вимогам, або навіть репутаційні ризики, пов'язані з можливими претензіями з боку споживачів чи регуляторних органів.

Другий етап — оцінка ризиків, що передбачає аналіз ймовірності їх настання та потенційного впливу на ПрАТ «Інфузія». У фармацевтичній галузі особлива увага приділяється ризикам, що можуть безпосередньо впливати на здоров'я споживачів або відповідність продукції суворим стандартам безпеки. Наприклад, невчасне виявлення проблеми з якістю лікарських засобів може призвести до серйозних наслідків, таких як масовий відгук продукції або судові позови.

Наступний крок — розробка планів пом'якшення ризиків, які включають превентивні заходи для зниження ймовірності кризи та мінімізації її впливу. Для ПрАТ «Інфузія» пропонуємо регулярні перевірки якості продукції, контроль постачальників сировини, впровадження автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів та проведення внутрішніх аудитів на відповідність стандартам GMP. Важливим також є розробка планів дій на випадок криз, таких як плани відгуку продукції або кризової комунікації.

Важливою частиною ризик-менеджменту є моніторинг і регулярний перегляд ризиків. Фармацевтична індустрія постійно змінюється під впливом нових технологій, змін у законодавстві чи ринкових умов. Тому ПрАТ «Інфузія» повинно постійно оновлювати свою систему управління ризиками, відстежуючи нові загрози та адаптуючи свої превентивні заходи до нових викликів.

Перейдемо до заходів планування сценаріїв. Цей підхід дозволить ПрАТ «Інфузія» готуватися до різних можливих майбутніх подій або кризових ситуацій шляхом розробки варіантів розвитку подій та відповідних стратегій реагування. Фармацевтична галузь має низку специфічних ризиків, таких як коливання ринкового попиту, регуляторні зміни, перебої в постачанні сировини та загроза появи нових конкурентів, що робить сценарійне планування надзвичайно актуальним.

Опишемо детальніше процес планування сценаріїв на ПрАТ «Інфузія» (рис. 3.3):

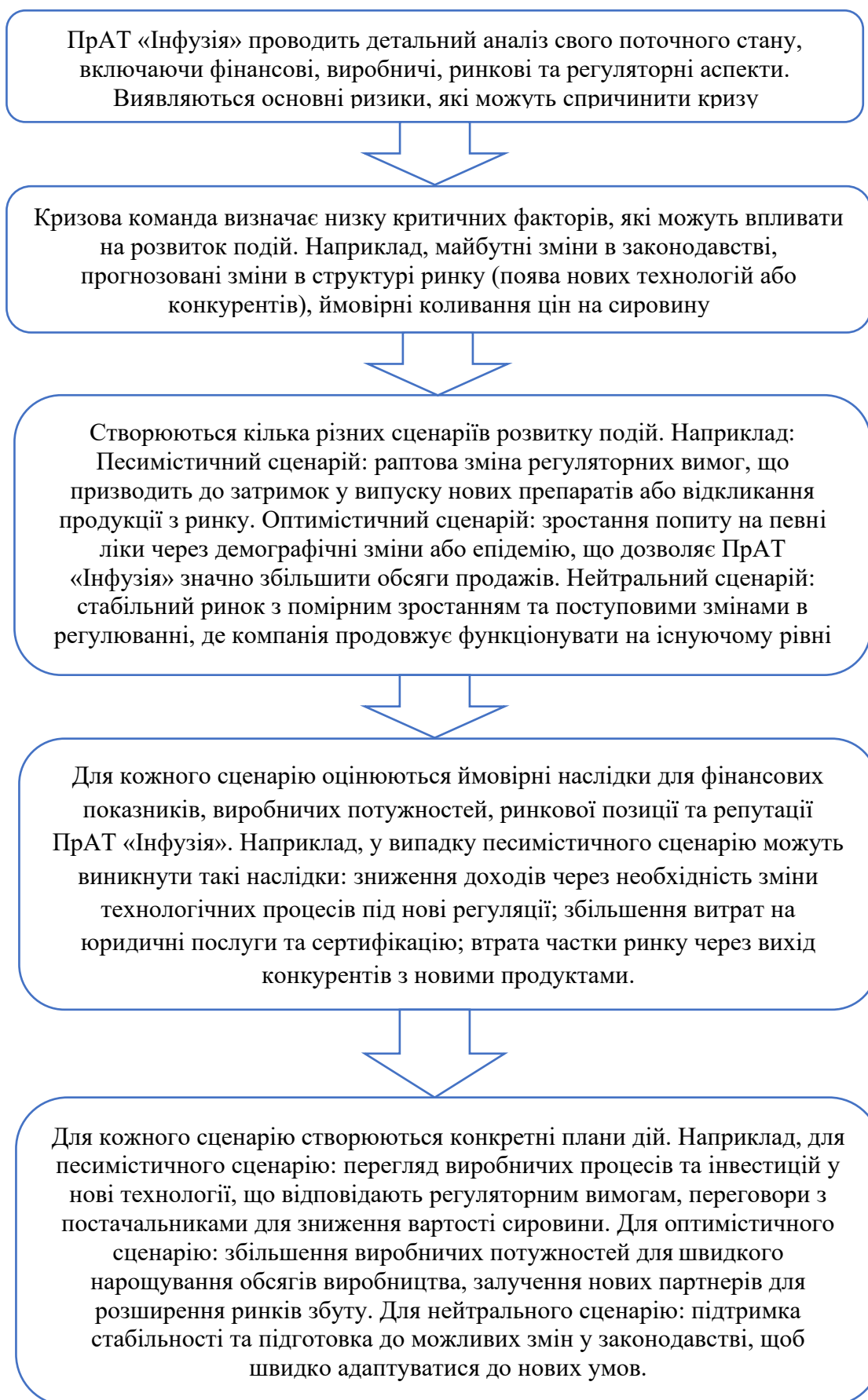


Рисунок 3.3 – Процес планування сценарії на ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором на основі 56, 57.

Варто пам'ятати, що сценарійне планування – це динамічний процес, тому ПрАТ «Інфузія» має постійно моніторити ситуацію та коригувати свої плани відповідно до нових даних. Наприклад, якщо з'являється нова інформація про потенційні зміни у регуляторній політиці, сценарії необхідно адаптувати під нові умови [56, 57].

6. Впровадження системи моніторингу та контролю.

Для своєчасного виявлення загроз необхідно впровадити систему моніторингу основних показників діяльності ПрАТ «Інфузія» та зовнішнього середовища. Моніторинг дозволяє оперативно реагувати на можливі зміни, мінімізуючи негативні наслідки. Важливим є постійний моніторинг ефективності антикризових заходів, проведення внутрішніх аудитів і коригування процедур у разі виявлення слабких місць.

7. Навчання персоналу.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від підготовленості персоналу до непередбачуваних ситуацій. Для цього ПрАТ «Інфузія» слід організовувати регулярні тренінги та симуляції кризових ситуацій, щоб співробітники знали свої ролі і завдання в разі криз.

8. Оцінка ефективності антикризової системи.

Після запуску системи необхідно регулярно оцінювати її ефективність на основі аналітичних даних та результатів тестування процедур. Це дозволить вчасно вносити корективи у стратегії антикризового управління, враховуючи нові ризики, зміну законодавства або економічних умов. Регулярна оцінка допоможе ПрАТ «Інфузія» залишатись гнучким і здатним швидко реагувати на нові виклики.

9. Підтримка гнучкості та адаптативності.

В умовах постійно змінюваного фармацевтичного ринку ПрАТ «Інфузія» повинно бути готовим до швидких змін. Система антикризового управління має залишатися гнучкою, щоб адаптуватися до нових викликів.

Тобто, запропонована система антикризового управління має наступний вигляд (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 – Система антикризового управління ПрАТ «Інфузія»
Джерело: розроблено автором на основі [25]

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Проаналізуємо те, наскільки доцільно впроваджувати запропоновані заходи на ПрАТ «Інфузія». Для початку розрахуємо ROI – рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) – вимірює прибуток від інвестицій, зроблених для пом'якшення криз.

$$ROI = \frac{\text{Фінансові вигоди} - \text{Інвестиційні витрати}}{\text{Інвестиційні витрати}} * 100\% \quad (3.1)$$

Для оцінки витрат на створення системи антикризового управління необхідно розглянути кілька основних категорій витрат: на персонал, навчання, системи управління ризиками та додаткові ІТ-рішення. Наведемо приблизну оцінку витрат на кожен із цих компонентів.

1. Витрати на персонал.

Всі члени кризової команди вже є працівниками певних відділів ПрАТ «Інфузія», тому додаткового найму робітників проводити не потрібно буде. Єдиним винятком є керівник антикризової команди. Візьмемо середній рівень заробітної плати у розмірі 180 000 грн.

Отже, загальні щомісячні витрати на персонал складатимуть приблизно 180 000 грн [28].

Розглянемо ситуацію, коли потрібно буде залучити незалежних фахівців для проведення оцінок та рекомендацій щодо кризового реагування. Оцінимо їх послуги у сумі 200 тис грн.

2. Тренінги та підготовка персоналу.

– Тренінги для персоналу щодо управління кризами, оцінки ризиків та комунікацій у кризових ситуаціях можуть коштувати близько 160 000 грн на команду, залежно від постачальника навчальних послуг і рівня глибини навчання.

– Спеціалізовані тренінги для ІТ-персоналу та юристів можуть додатково становити близько 70 000 грн.

Загальні витрати на тренінги складатимуть орієнтовно 230 000 грн одноразово [58, 59].

4. Системи управління ризиками.

— Програмне забезпечення для моніторингу ризиків та управління кризами може варіюватися від стандартних рішень до більш складних платформ. Базове рішення для управління ризиками може коштувати від 700 000 грн одноразово (або щорічно для деяких хмарних рішень).

— Щомісячна підтримка та обслуговування таких систем може становити близько 50 000 грн [61,60].

5. Додаткові ІТ-рішення.

— Системи кібербезпеки та інформаційного моніторингу для захисту даних можуть коштувати додатково 200 000 грн на початкове впровадження.

— Інструменти для аналізу та обробки великих даних можуть коштувати близько 100 000 грн [62].

Отже, загальна оцінка витрат:

1. Персонал: 180 000 грн на місяць, 200 000 грн разово.

2. Тренінги: 200 000 грн одноразово.

3. Системи управління ризиками: 700 000 грн одноразово, 50 000 грн щомісячно.

4. Додаткові ІТ-рішення: 300 000 грн одноразово.

Тотбо, початкові витрати на створення системи антикризового управління складатимуть приблизно 1 400 000 грн одноразово, а щомісячні витрати — 250 000 грн. Тому річні витрати складатимуть приблизно 3 000 000 грн.

Перейдемо до того, які фінансові вигоди може отримати ПрАТ «Інфузія» від провадження запропонованого проекту. Кожну вигоду оцінимо у відсотках

зростання або зменшення витрат залежно від ефективності роботи системи антикризового управління. Розглянемо песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний сценарії розвитку подій.

1. Зменшення втрат від простоїв у виробництві.

Як зазначалось вище однією з вузьких ланок ПрАТ «Інфузія» є простої у виробництві через кризи (наприклад, перебої в постачанні сировини, технічні збої або раптові регуляторні перевірки). Система антикризового управління може забезпечити швидшу реакцію на ці ситуації, що дозволить зменшити час простою.

Для сценаріїв розглянемо очікуване зменшення простоїв на 5%, 7% та 10% відповідно.

Для прогнозу даних на 2024 рік візьмемо коефіцієнт зростання за попередній період. Таким чином, прогнозований обсяг випуску продукції після впровадженого проекту для наступного року буде варіюватись від 229 868 до 243 003 тис. грн. зобразимо прогноза на (рис. 3.5):

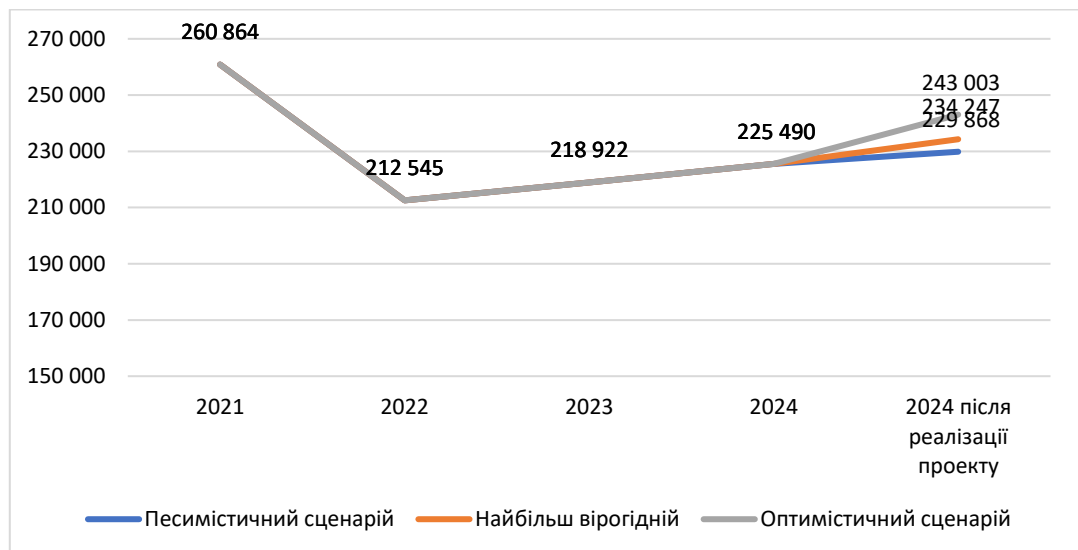


Рисунок 3.5 – Прогнозований випуск продукції ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором

Чистий прибуток від реалізації продукції аналогічно зросте від 149 560 тис. грн до 156 682 тис. грн (рис. 3.6).

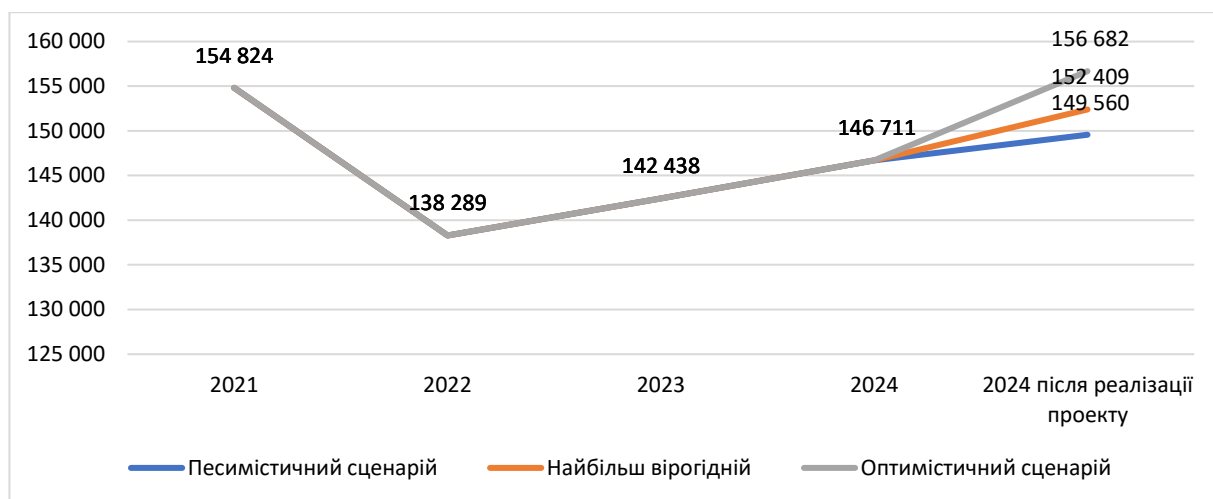


Рисунок 3.6 – Прогнозований чистий прибуток ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором

Тобто, фінансова вигода коливається від 2 848 до 9 970 тис грн в порівнянні з прогнозованим 2024 роком.

2. Зниження фінансових втрат через відкликання продукції.

Відкликання продукції у фармацевтичній галузі може бути надзвичайно дорогим, оскільки це включає витрати на збір, утилізацію продукції та репутаційні втрати. Система антикризового управління може допомогти уникнути відкликання продукції через проактивний моніторинг якості, аналіз потенційних ризиків та своєчасні дії для вирішення проблем.

Прогнозоване зниження частоти відкликання: 10%, 15% та 20% відповідно.

Оскільки втрати від відкликання однієї партії інфузійних розчинів приблизно складають 40 мільйонів грн, а такі випадки трапляються раз на два роки, то зниження частоти на 10–15% може забезпечити економію 2 – 3 мільйони грн на рік.

3. Поліпшення управління запасами та ланцюгами постачання

Ефективна система управління ризиками дозволить знизити ризики перебоїв у постачанні та оптимізувати управління запасами. Це зменшить витрати на зберігання, знизить ризики браку сировини або надлишку матеріалів, які можуть втратити придатність.

Очікуємо зниження витрат на запаси на 5%, 7% та 10% відповідно до сценаріїв.

Тобто, зниження витрат на запаси може дати матеріальну вигоду в розмірі від 2 558 тис грн до 5 116 тис грн (рис. 3.7):

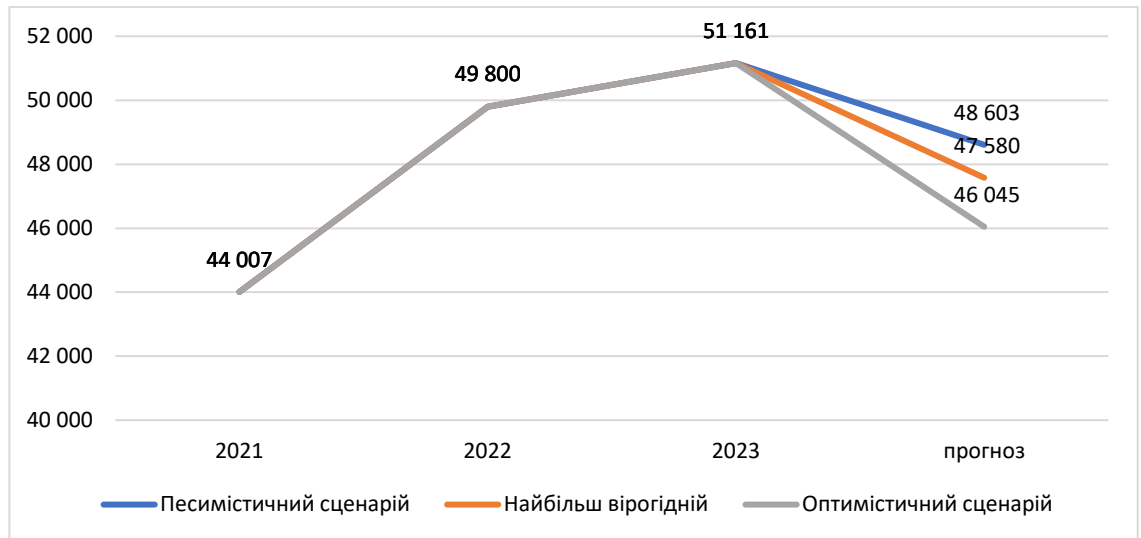


Рисунок 3.7 – Прогнозовані витрати на запаси ПрАТ «Інфузія»

Джерело: складено автором

4. Поліпшення репутації та уникнення штрафів

Фармацевтична галузь підлягає суворому регулюванню. Штрафи через недотримання норм або невчасну подачу звітності інколи можуть бути значними. Антикризова система зосереджується на моніторингу нормативних змін, що дозволить уникнути штрафів та санкцій.

Очікуємо зменшення ризику штрафів та санкцій на 10%, 15% та 20%.

ПрАТ «Інфузія» за рік отримує штрафи на суму 10 млн грн, то зменшення ризику на 10–20% забезпечить економію в розмірі 1-2 млн грн щорічно.

Підсумуємо можливі фінансові вигоди в табл. 3.7:

Таблиця 3.7 – Прогнозовані фінансові вигоди за сценаріями

Фінансова вигода, тис грн	Сценарій		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Чистий дохід	4,348	5,697	9,970
Зменшення відкликаної продукції	2,000	2,500	3,000

Продовження табл. 3.6

Фінансова вигода, тис грн	Сценарій		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Покращення управління запасами	2,558	3,581	5,116
Уникнення штрафів	1,000	1,500	2,000
Загалом	9,906	13,278	20,086

Джерело: складено автором

Тоді, ROI складає:

1. За песимістичним сценарієм:

$$ROI = \frac{9,906 - 4,440}{4,440} * 100\% = 23\%$$

2. За реалістичним сценарієм:

$$ROI = \frac{13,278 - 4,440}{4,440} * 100\% = 101\%$$

3. За оптимістичним сценарієм:

$$ROI = \frac{20,086 - 4,440}{4,440} * 100\% = 252\%$$

Отже, за песимістичним сценарієм ROI на рівні 23% свідчить про те, що проект майже не принесе фінансових вигод або буде на межі окупності. Проте, варто пам'ятати, що заходи спрямовані на зменшення витрат, а не на генерування нових прибутків. Крім цього, проект має суттєві разові інвестиції, тому термін окупності може тривати довше одного року.

ROI 101% є дуже хорошим показником для реалістичного сценарію. Він свідчить про те, що проект працюватиме ефективно і забезпечить відчутні вигоди для компанії. З таким ROI витрати на проект окупляться, і він принесе додаткові прибутки у вигляді зменшення втрат від кризових ситуацій, покращення управління ризиками та підвищення ефективності роботи підприємства. Можливі вигоди від зниження простоїв виробництва, оптимізації управління запасами та уникнення штрафів, а також збереження репутації.

За оптимістичним сценарієм ROI 252% є дуже високим і свідчить про те, що проект не лише повністю окупить інвестиції, але й подвоїть прибуток. Це означає, що антикризова система працюватиме з винятковою ефективністю,

забезпечуючи значне зниження втрат і максимізацію вигод від управління кризами. Також всі можливі вигоди від впровадження проекту будуть реалізовані на максимальному рівні. Крім цього, підприємство зможе значно мінімізувати ризики, підвищити репутацію та отримати конкурентні переваги на ринку.

Загалом, проект зі створення системи антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» є перспективним за всіма сценаріями та вартий до впровадження на підприємстві.

Також варто провести оцінку банкрутства на основі прогнозованих даних. Проведемо відповідні розрахунки згідно з моделлю Тафлера та Альтмана табл. 3.8 та табл. 3.9:

Таблиця 3.8 – Прогнозований розрахунок для моделі Альтмана

Фактор	Вага фактору	Рік		
		2022	2023	2024 прогноз
Відношення оборотних активів до суми всіх активів	1.2	0.46	0.47	0.6
Відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів	1.4	0.53	0.37	0.45
Рівень прибутковості активів	3.3	0.77	0.9	1.1
Відношення власного і позикового капіталу	0.6	0.67	0.77	0.8
Оборотність активів	1	0.7	0.8	0.9
Загалом		4.94	5.3	6.36

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9 – Прогнозований розрахунок для моделі Тафлера

Фактор	Вага фактору	Рік		
		2022	2023	2024 прогноз
Прибуток від реалізації по відношенню до короткострокових зобов'язань	0.53	0.36	0.4	0.45
Оборотні активи по відношенню до суми зобов'язань	0.13	0.55	0.56	0.6
Короткострокові зобов'язання по відношенню до суми активів	0.18	0.82	0.73	0.7
Виторг від реалізації по відношенню до суми активів	0.16	0.29	0.29	0.35
Загалом		0.46	0.47	0.50

Джерело: складено автором

Як бачимо, за двома розрахунками ризик банкрутства знижується. Отже, ефективність запропонованої системи кризового менеджменту підтверджується.

Висновки до розділу 3

В даному підрозділі було визначено стратегічних орієнтири антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» та надано рекомендації щодо впровадження системи кризового менеджменту.

Тож було запропоновано застосувати виробничу стратегію, для того щоб подолати «вузьке місце» неефективного управління запасами сировини. Крім цього, було вирішено використовувати стратегію мінімізацію витрат для того, щоб подолати «вузьке місце» неефективного управління грошовими потоками. Також ми запропонували вирішити проблему залежності від вузького ринку або клієнтської бази шляхом антикризової стратегії диверсифікації.

Пропозицією щодо розвитку антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» є формування чіткої системи антикризового управління для подолання структурної. Вона дозволить забезпечити стійкість організації в умовах нестабільності або кризи.

Процес формування системи складається з таких етапів як моніторинг поточної ситуації з кризових явищ, оцінка поточних заходів щодо боротьби з кризою, формування кризової команди, розробка стратегії антикризового управління, підготовка антикризових планів та процедур, алгоритм дій для усунення кризи, впровадження системи моніторингу та контролю, навчання персоналу, оцінка ефективності антикризової системи, підтримка гнучкості та адаптативності.

Також до портфелю інструментів боротьби з кризами ми запропонували додати ризик-менеджмент та планування сценаріїв. Вони є ефективними методами антикризового управління, оскільки дозволяють заздалегідь ідентифікувати можливі загрози та підготувати відповідні стратегії реагування. Це забезпечує швидку адаптацію до змін, мінімізує втрати та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в умовах кризи.

Було наведено системи кризового менеджменту, що складається з залучених підрозділів та самого процесу реагування на кризу.

Для підтвердження ефективності роботи антикризової системи на ПрАТ «Інфузія» був поразований ROI за трьома сценаріями: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Всі варіанти розвитку подій врешті решт сприяють підвищенню фінансових показників. Тому проект є прибутковим та вартим реалізації на ПрАТ «Інфузія».

Окрім того, було проведено розрахунок ризику банкрутства на основі прогнозних даних за двома методиками – моделлю Альтмана та Таффлера. Результати обох аналізів показали задовільні значення, що свідчить про зниження ризику банкрутства. Це також підтверджує ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВОК

Дана магістерська дисертація була присвячена формуванню системи антикризового управління для фармацевтичного підприємства ПрАТ «Інфузія».

В результаті дослідження теоретичних основ антикризового управління було визначено, що управління кризовими ситуаціями виступає ключовою складовою стратегічного менеджменту підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Сутність антикризового менеджменту полягає в розробці та реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, мінімізацію та подолання кризових ситуацій. Він охоплює прогнозування ризиків, оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, відновлення стабільності підприємства та забезпечення його подальшого розвитку. Антикризове управління забезпечує стабільність, адаптивність і стійкість підприємства до змін у макро- та мікроекономічному середовищі, сприяючи його здатності протистояти ризикам і викликам, що виникають у процесі діяльності.

Основними концепціями антикризового управління є превентивні заходи, кризовий менеджмент, реорганізація та реструктуризація та фінансове управління.

У контексті антикризового менеджменту принципи формування та структура системи антикризового управління підприємством є важливими елементами, що визначають ефективність реагування на негативні події та забезпечують стійкість та витривалість підприємства в умовах кризи. Основними принципами формування системи антикризового менеджменту є проактивність, прозорість, швидкість реагування, гнучкість, співпраця, відповідальність та постійне вдосконалення. Структура складається з задіяних підрозділів, чітко визначених функцій та принципів кризового менеджменту, антикризових методів та інструментів, кризової команди та процесу реагування на кризу.

Методичні засади оцінювання системи антикризового управління базуються на використанні якісних і кількісних підходів для аналізу її ефективності. Вони включають визначення ключових показників стабільності та стійкості підприємства, аналіз ризиків і кризових факторів, оцінювання адаптивності та оперативності управлінських рішень, а також визначення відповідності системи сучасним вимогам та умовам зовнішнього середовища.

Основними тенденціями розвитку антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі є зростання ролі прогнозування та ризик-менеджменту, адаптація до змін у законодавчій базі, оптимізація виробничих процесів, інноваційні рішення та цифровізація, посилення акценту на диверсифікацію, зміни в управлінні ланцюгами постачання, фокус на корпоративній соціальній відповідальності, глобалізація та інтеграція, кризова комунікація.

Як зазначалось вище, базою дослідження є фармацевтичне підприємство ПрАТ «Інфузія». Станом на 2024 рік на підприємстві не сформовано визначеної системи антикризового управління. Сам процес кризового менеджменту розподіляється між різними існуючими підрозділами підприємства. До кризового регулювання залучений виробничий, фінансовий, маркетинговий, юридичний відділи та відділ людських ресурсів. Це є слабким місцем для ПрАТ «Інфузія», оскільки призводить до розпорошення відповідальності та ускладнює координацію дій. Без централізованого управління можуть виникати затримки у прийнятті рішень, недостатня комунікація між підрозділами та відсутність єдиної стратегії. Це уповільнює реакцію на кризу та знижує ефективність заходів щодо її подолання.

Наразі ПрАТ «Інфузія» використовує операційні заходи в межах антикризових стратегій. Щодо заходів запобігання кризам, то компанія практикує фінансову стійкість та диверсифікацію постачальників. Також організація застосовує такі методи антикризового управління як фінансове оздоровлення та комунікаційні стратегії. Варто зазначити, що інструменти є

ефективними та доречними, проте їх кількість не є достатньою та не покриває всі вузькі ланки на підприємстві.

Результати кризового менеджменту на досліджуваному підприємстві були визнані недостатньо ефективними. Такий висновок підтверджується фінансовими показниками ПрАТ «Інфузія». Майже для всіх показників ми бачимо однакову тенденцію, а саме значне зниження в кризовому 2022 році. Проте, варто згадати, що хоч і для 2023 року характерне деяке зростання, в порівнянні з докризовим 2021 роком, показники є низькими. Отже, підприємство було не готовим до кризи та потребує багато часу на оговтання після збоїв.

Стратегічними орієнтирами для антикризового управління на ПрАТ «Інфузія» було визначено збільшення ресурсів та можливостей для подальшого розвитку за рахунок виробничої стратегії, підвищення обсягів діяльності компанії завдяки стратегії мінімізації витрат та диверсифікаціїю

Для ПрАТ «Інфузія» ми запропонували створити визначену систему антикризового управління, що буде з кризової команди, антикризових заходів, методів та інструментів.

Процес формування системи складається з таких етапів як моніторинг поточної ситуації з кризових явищ, оцінка поточних заходів щодо боротьби з кризою, формування кризової команди, розробка стратегії антикризового управління, підготовка антикризових планів та процедур, алгоритм дій для усунення кризи, впровадження системи моніторингу та контролю, навчання персоналу, оцінка ефективності антикризової системи, підтримка гнучкості та адаптативності.

Також до портфелю інструментів боротьби з кризами ми запропонували додати ризик-менеджмент та планування сценаріїв. Вони є ефективними методами антикризового управління, оскільки дозволяють заздалегідь ідентифікувати можливі загрози та підготувати відповідні стратегії

реагування. Це забезпечує швидку адаптацію до змін, мінімізує втрати та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в умовах кризи.

Для підтвердження ефективності роботи антикризової системи на ПрАТ «Інфузія» був поразований ROI за трьома сценаріями: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Було прораховано витрати на реалізацію проекту. Початкові витрати на створення системи антикризового управління складатимуть приблизно 1 400 000 грн одноразово, а щомісячні витрати — 250 000 грн. Тому річні витрати складатимуть приблизно 3 000 000 грн.

Також було проаналізовано фінансові вигоди. Загалом система матиме вплив на покращення показників випуску продукції, чистого прибутку, зменшення штрафів та відкликів продукції, а також поліпшення управління запасами. В грошовому еквіваленті ефект вимірюється у розмірі 9,906, 13,278, 20,086 тис грн відповідно до сценаріїв.

Отже, поразований ROI складає 23%, 101% та 252%. Всі варіанти розвитку подій врешті решт сприяють підвищенню фінансових показників. Тому проект є прибутковим та вартим реалізації на ПрАТ «Інфузія».

Крім цього, було прораховано ризик банкрутства на прогнозованих даних двома способами – за моделлю Альтмана та Таффлера. Для обох розрахунків результат є задовільним та ризик банкрутства знижується. Що додатково підтверджує ефективність запропонованої системи кризового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мединська Л. В. Сутність кризи підприємства та причини її виникнення. Київ: VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання», 2018. 2 с.
2. Кулиняк І.Я., Жигало І.І, Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Харків: Українська наукова періодика, 2020. С. 4-12.
3. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Київ: Економіка України, 2019. 1 с.
4. Болгар Т. М. Роль фінансової безпеки підприємства в системі антикризового управління. Журнал «Ефективна економіка № 4», 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1935> (дата звернення: 03.05.2024)
5. Stroiko T., Kharus. H Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. Baltija Publishing, 2022. 13 p.
6. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Одеса: Бізнес-інформ, 2013. 26 с.
7. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. Київ: Економіка України, 2022. 20 с.
8. Toporkova O. Structural-functional model of anti-crisis financial management of the enterprise. Kharkiv: National University of Urban Economy in Kharkiv, 2020. 35 с.
9. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Харків: Комунальне підприємство «Газета «Харьковские известия Харьковского городского совета», 2018. 37 с.
10. Пілецька С. Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств. Київ: Економіка України, 2015. 40 с.

11. Кривов'язюк І. В. Інноваційний підхід до вибору стратегії антикризового управління підприємством. Київ: Актуальні проблеми економіки №11(149), 2013. 40 с.
12. Щукін Д. В. Методологічні засади оцінки ефективності стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. Київ: Ефективна економіка, 2018. 46 с.
13. Кустрич Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. Київ: Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2019. 46 с.
14. Герасимчук В. Г. Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки // Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018. 50 с.
15. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: моделі, стратегії, технології. Київ: Логос, 2008. 50 с.
16. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: теорія і практика Київ: КНЕУ, 2003. 101 с.
17. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент: підручник Київ: КНЕУ, 2002. 60 с.
18. Клебанова Т. С. Економічна діагностика: навчальний посібник. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. 30 с.
19. Єрмошенко М. М. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та управління. Київ: КНЕУ, 2001. 78-90 с.
20. Азаренкова Г. М. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2006. 317 с.
21. Панченко Є. Г. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 15 с.
22. Мних Є. В. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 40 с.

23. Ковальчук І. А. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 107 с.
24. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. New York: John Wiley & Sons, 2006. 61 p.
25. Taffler R. J. Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data. Journal of the Royal Statistical Society, 1983. 15 p.
26. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 65 p.
27. Aaker D. A. Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, 1984. 108 p.
28. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 131 p.
29. Офіційний сайт ПрАТ «Інфузія» URL: <http://www.infuzia.com/home> (дата звернення: 15.10.2024)
30. База даних про підприємства України. Веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2024)
31. Сервіс моніторингу підприємств України. Веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/ru> (дата звернення: 15.10.2024)
32. Інформація про підприємства України. Веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 15.10.2024)
33. Структура фармацевтичного ринку України. Веб-сайт. URL: Блог УС.Market: Дослідження ринку та конкурентний аналіз, 2024 <https://blog.youcontrol.market/> (дата звернення: 15.10.2024)
34. Досьє підприємств України. Веб-сайт. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/> (дата звернення: 15.10.2024)
35. Фармринок України – 2022. URL: <https://interfax.com.ua/> (дата звернення: 15.10.2024)
36. Офіційний сайт «Юрія-Фарм» URL: <https://www.uf.ua/> (дата

звернення: 20.10.2024)

37. Офіційний сайт «Новофарм – Біосинтез» URL: <https://novofarm.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2024)

38. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Київ: Навчальний посібник, 2019. 145 с.

39. Єрфорт І. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Навчальний посібник, 2018. 77 с.

40. Кравченко А. Г. Звіт по аудиту ПрАТ «Інфузія». Вінниця, 2022. 1-21 с.

41. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності 2021. URL http://www.infuzia.com/upload/documents/audit_2021.pdf (дата звернення: 20.10.2024)

42. Кваско А.В., Ситник Н.І., Шендерівська Л.П. Менеджмент і бізнес-адміністрування: організація і проходження практики здобувачів другого (магістерського) рівня: навч. посіб. / Уклад.: Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 50 с.

43. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Київ: Навчальний посібник, 2019. 146 с.

44. Єрфорт І. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Навчальний посібник, 2018. 22 с.

45. Риженко О. В. Антикризове управління як складова організаційного розвитку на підприємстві. КГПУ імені В. П. Астаф'єва, 2021. 82 с.

46. Калашньова О. В. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності (на прикладі поліграфічного підприємства). Магістерська дисертація, 2022. 68 с.

47. Стеценко С. В. Антикризове управління. Київ: Навчальний посібник, 2018. 201 с.

48. Улітко С. В. Кризовий менеджмент. Київ: Навчальний посібник, 2019. 33 с.

49. Ковальчук І. А. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 58 с.
50. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства, Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Центральноукраїнський науковий вісник Економічні науки, 2021. 82 с.
51. Дашевська Н. С. Формування стратегії диверсифікації для підприємств-виробників продукції тваринництва. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2015. 193 с.
52. KPMG Управління критичними ситуаціями, 2020. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/06/critical-moment-management.pdf> (дата звернення: 21.10.2024)
53. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Київ: наукова стаття, 2020. 82 с.
54. Кризовий менеджмент: стратегії та поради, 2019. URL: ua.cgr-wroclaw.com (дата звернення: 20.10.2024)
55. Ефективно благодіяти у часи кризи: алгоритм дій 2020. URL: prostir.ua. (дата звернення: 20.10.2024)
56. Ковальчук І. А. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. Київ: Наукова стаття, 2018. 89 с.
57. Ковальчук І. А. Аспекти контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами в умовах турбулентності середовища. Київ: Наукова стаття, 2020. 182 с.
58. Грекул А. Л. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. Київ: Економічний вісник, 2022. 2 с.
59. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 15.10.2024)
60. Середні заробітні плати в Україні 2024. Портал для пошуку роботи «Work.ua». URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 10.10.2024);

61. Фінансова академія «Актив». Тренінги з ризик-менеджменту
URL: <https://finacademy.net/ua/certified-programs/kursy-finansistov/risk-management> (дата звернення 15.10.2024)

62. CSP Control Center. Програмне забезпечення. URL:
<https://cspcontrolcenter.com/> (дата звернення 15.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця SWOT-Аналізу ПрАТ «Інфузія»

Зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Інфузія»	Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
	1. Зростання попиту на продукцію виробництва	2	1. Втрата частки ринку деякої продукції	2
	2. Удосконалення технологій	2	2. Нижчі ціни в конкурентів	2
	3. Зниження цін	1	3. Темпи розвитку конкурентів будуть збільшуватись	3
	4. Завоювання частки ринку в конкурентів	4	4. Логістичні збої у постачаннях деякої продукції на ринок	5
5. Менший асортимент ніж в конкурентів			3	
6. Слабка маркетингова стратегія в порівнянні з конкурентами			5	

Сильні сторони	Оцінка	СіМ	СіЗ
1. Стабільно сприятливе фінансове становище на ринку, зважаючи на конкурентів.	5	1. Зростання рівня попиту за рахунок високої якості запропонованої продукції	1. Втрата частки ринку може бути виключеною активним просуванням продукції, довірою споживачів, розширенням асортименту, якістю продукції
2. Компанія – один із вітчизняних лідерів ринку інфузійних розчинів	4	2. Удосконалення технологій виробництва за рахунок сприятливого фінансового стану, наукових досліджень у цій галузі, досвідченого та кваліфікованого персоналу	2. Низькі ціни конкурентів можуть бути компенсовані високою якістю продукції,

3. Стабільна якість, високий рівень контролю	1		популярністю торгової марки, різноманітністю пропонуваної продукції
4. Популярність на вітчизняному та іноземному ринках	4	3. Зниження цін за рахунок стабільного сприятливого фінансового стану, низького ступеня ймовірності банкрутства	3. Конкуренти, що швидко розвиваються, не завдадуть шкоди через стабільне сприятливе фінансове становище, низький ступінь ймовірності банкрутства, якість продукції, високу довіру споживачів, різноманітність пропонуваного асортименту 4. Достовірний аналіз ринку допоможе вчасно зорієнтуватись на зміни ситуації ринку, що постійно розвивається
Слабкі сторони	Оцінка	СліМ	СліЗ
1. Вузьке охоплення ринку	3	1. Удосконалення технологій виробництва і зберігання готової продукції (сучасні холодильні камери) допоможе зменшити ціни на продукцію	1. Низька мобільність та реакція на зміни зовнішнього середовища може спричинити втрату частки ринку компанії
2. Відсутність заходів щодо ефективного використання конкурентних переваг	3		
3. Відносно високі ціни на пропонувану продукцію	4	2. Зниження цін за рахунок удосконалення технологій виробництва, стабільного сприятливого фінансового стану, низького ступеня ймовірності банкрутства може дозволити подолати проблему конкуренції.	2. Конкуренти, що швидко розвиваються можуть скористатися низькою мобільністю і відсутністю заходів щодо ефективного використання конкурентних
4. Помірний тиск конкурентів	5		
5. Слабка маркетингова стратегія	4	3. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок довіри споживачів, високого іміджу компанії багато в чому може компенсувати відсутність заходів щодо ефективного використання конкурентних переваг	.3. Збої в поставках товару на ринок можуть стати загрозою