

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.71>

УДК 631.1.016-035.83:005.334]338.33(045)

*Е. С. Гафурова,
магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0255-3332>*

*О. В. Гук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8129-8392>*

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ОЛІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*E. Hafurova,
Master's student of the Department of Management enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
O. Guk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

MANAGEMENT OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF AN OILSEED ENTERPRISE IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

У статті авторами представлено аналіз стратегії «прориву» та її взаємозв'язку з фінансовим станом олійної компанії, спрямованим на вивчення динаміки її фінансової життєздатності в умовах тривалої нестабільності. Зазначено, що необхідно враховувати фінансові наслідки обраної стратегії для підприємства в умовах постійної турбулентності на ринку олійної промисловості.

Автори використовують SWOT-аналіз компанії для виокремлення ключових факторів, що впливають на ефективність обраної стратегії та її фінансові показники. Досліджено показники ліквідності та платоспроможності компанії протягом 2020-2022 років, проаналізовано їхню динаміку та вплив на загальну фінансову стійкість компанії.

Авторами враховано вплив зовнішніх факторів на підприємство, таких як: коливання цін, геополітичні ризики та попит на продукцію. Виокремлено вплив зовнішнього середовища та військово-політичних чинників на обрану стратегію, де надзвичайно важливо враховувати зміни в глобальних умовах для успішного управління кризовими ситуаціями.

У статті рекомендовано використовувати стратегію стабілізації та диверсифікації ринку як ключового кроку для подолання кризи. Авторами запропоновано конкретні заходи для ефективної реалізації цієї стратегії, враховуючи поточні труднощі, такі як дефіцит робочої сили та розірвання стратегічних угод, з підкресленням загроз експорту.

У статті розглянуто необхідність управління та реалізації довгострокових проектів, розширення дистриб'юторської мережі та підвищення кваліфікації робочої сили, що визначено як необхідні компоненти для довгострокового існування компанії. Авторами запропоновано впровадження нової стратегії антикризового управління яка тлумачиться як засіб гарантування стійкості підприємства в умовах нестабільності, надаючи вагомий аргумент для комплексного, довгострокового підходу до подолання перешкод та забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його швидкого розвитку.

The article the authors presents an analysis of the "breakthrough" strategy and its relationship with the financial condition of an oil company, aimed at studying the dynamics of its financial viability in the context of prolonged instability. It is noted that it is necessary to take into account the financial

implications of the chosen strategy for the enterprise in the context of constant turbulence in the oilseed industry market.

The authors use a SWOT analysis of the company to identify the key factors that affect the effectiveness of the chosen strategy and its financial performance. The liquidity and solvency indicators of the company in 2020-2022 are studied, their dynamics and impact on the overall financial stability of the company are analysed.

The authors the influence of external factors on the enterprise, such as price fluctuations, geopolitical risks and demand for products, is taken into account. The influence of the external environment and military-political factors on the chosen strategy is highlighted, where it is extremely important to take into account changes in the global environment for successful crisis management.

The article recommends using the strategy of market stabilisation and diversification as a key step to overcome the crisis. The authors propose specific measures for the effective implementation of this strategy, taking into account current difficulties, such as labour shortages and termination of strategic agreements, with emphasis on threats to exports.

The article considers the necessity of management and implementation of long-term projects, expansion of the distribution network and improvement of labour force qualification, which are identified as necessary components for the long-term existence of the company. The authors propose the introduction of a new crisis management strategy is interpreted as a means of guaranteeing the sustainability of an enterprise in the face of instability, providing a strong argument for a comprehensive, long-term approach to overcoming obstacles and ensuring the competitiveness of the enterprise and its rapid development.

Ключові слова: криза, управління антикризовою стратегією, ризики, нестабільне середовище, диверсифікація.

Keywords: crisis, management of anti-crisis strategy, risks, unstable environment, diversification.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На будь якого етапі розвитку людство стикається не тільки з значним прогресом, а й зі значною кількістю

перешкод. Філософська теорія свідчить, що розвитку не існує без деградації, а економічні цикли, які повторюються підтверджують, що після піку завжди йде спад. Для опису депресивного стану економіки використовується поняття «криза», що означає різке порушення рівноваги на ринку.

Криза є невідворотнім та по суті природнім процесом економіки на будь-якому рівні. Для ефективного функціонування підприємства менеджмент повинен аналізувати внутрішні і зовнішні загрози та вчасно на них реагувати та враховувати їх вплив на підприємство. Але, на жаль, не всі ризики можливо уникнути, деякі з них можливо лише мінімізувати або оптимізувати. Для того щоб планувати діяльність господарства у кризових ситуаціях доцільно розробляти стратегію антикризового управління підприємством.

Особливо актуальним управління антикризовою стратегією стало для підприємств аграрної промисловості у 2022 році. Ця галузь характеризувалася відносною стабільністю, адже більшість продукції є або важливою сировиною, або продукцією першої необхідності для споживачів, мала високий експортний потенціал. Не зважаючи на залежність від погодних умов, доцільно було використовувати довгострокові стратегії у плануванні діяльності. Однак у 2022 році галузь стикнулася з великою кількістю викликів, зокрема військова агресія, зменшення кількості посівних площ у зв'язку з окупацією та мінуванням територій, неможливість експорту продукції.

Зважаючи на це, доцільно дослідити управління антикризовою стратегією підприємства в умовах нестабільності, а також ризиків, що ставлять під загрозу не тільки показники економічної діяльності, а й існування підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні економісти, такі як Терещенко О. О. [1], Штангрет А. М. [2], Гук О.В. [3], Мороз О. В. [4], Скібіцький О. М. [5], Шершньова З.Є. [6] та ін., розробили теоретичні та методичні основи антикризового управління. Вони виділили

основні завдання антикризових заходів, розробили механізми управління підприємством у кризовій ситуації, а також надали рекомендації щодо запобігання кризам.

Однак, більшість публікацій мають лише теоретичний характер і не враховують особливості сучасних кризових ситуацій, новітніх методів та інструментів антикризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ефективності наявної антикризової стратегії підприємства олійної промисловості яка полягає в розробці заходів щодо її удосконалення, враховуючи фактори нестабільності зовнішнього середовища, тенденції на ринку та інші можливі загрози.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок олійної промисловості в Україні є важливим сектором економіки, що має великий експортний потенціал. У 2022 році українська олійна промисловість зіткнулася з серйозними викликами, пов'язаними з російською агресією. Внаслідок бойових дій було знищено або пошкоджено близько 30% потужностей олійно-жирових заводів, а також значна частина посівних площ. Це призвело до суттєвого скорочення виробництва олії та шроту.

За даними Асоціації «Укроліяпром», у 2022 році Україна виробила 5,1 млн тонн рослинних олій, що на 30% менше, ніж у попередньому році. З них 3,6 млн тонн складала соняшникова олія, 1,1 млн тонн – ріпакова олія та 0,4 млн тонн – олія соєва [7].

Скорочення виробництва олії було найбільш значним у випадку соняшникової олії, яка становить близько 70% загального обсягу виробництва олії в Україні. Це було пов'язано з тим, що соняшник є основною олійною культурою, що вирощується в Україні. У 2022 році через бойові дії було знищено або пошкоджено близько 25% посівних площ соняшника.

Зниження виробництва олії призвело також до скорочення виробництва шроту. Шрот є побічною продукцією виробництва олії, і його основне

застосування – як корм для тварин. У 2022 році Україна виробила 4,1 млн тонн шроту, що на 25% менше, ніж у попередньому році [8].

Базою дослідження виступає невелике підприємство олійної промисловості ПП «Люкс Ойл», що знаходиться у Миколаївській області. Дана компанія обрала стратегію «прориву», що передбачає використання кризової ситуації як можливостей для розвитку і фокусується не на збереженні наявних позицій, а на досягненні кращих показників.

Антикризова стратегія прориву є стратегічним підходом до управління в умовах економічної кризи. Вона передбачає сукупність рішень та дій, спрямованих на реакцію на кризові ситуації та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сутність антикризової стратегії «прориву» включає наступні ключові аспекти:

- діяльність підприємства розглядається в новому контексті: під час кризи необхідно переосмислити свою бізнес-модель та переглянути підходи до виробництва, постачання, маркетингу та управління ресурсами;

- рішучість і відкритість до інновацій: стратегія прориву передбачає сміливі рішення та готовність до впровадження нових ініціатив, які можуть вимагати значних змін у підприємницькій діяльності;

- розширення спектру послуг і продуктів: підприємства можуть розглядати можливості розширення асортименту товарів та послуг, що дозволяє залучати нових клієнтів та диверсифікувати діяльність;

- внутрішні оптимізації: стратегія прориву передбачає оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів підприємства з метою зниження витрат та підвищення ефективності.

- робота зі стабільними партнерами: важливим аспектом є збереження стабільних відносин із постачальниками та покупцями для забезпечення надійного ланцюга постачань;

- технологічні інновації: стратегія прориву включає в себе впровадження нових технологій та інноваційних рішень, що дозволяють підприємствам підтримувати конкурентоспроможність.

Сутність антикризової стратегії «прориву» для ПП «Люкс Ойл» полягає у впровадженні рішучих змін та інновацій, зокрема технологій у сфері контролю якості сировини та готової продукції та удосконалення основних засобів для переробки насіння, які дозволили підприємству покращити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних економічних умовах. Основні аспекти цієї стратегії включають розширення послуг, які надає підприємство (прийом насіння та оренда складів), а також оптимізацію внутрішніх процесів, удосконалення технологій та зберігання сировини. Підприємство також зосередилось на побудові нових логістичних шляхів.

Для оцінки чинників формування управління антикризовою стратегією, побудуємо SWOT-матрицю, яка визначить основні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Матрицю SWOT- аналізу ПП «Люкс Ойл» наведено у табл.1.

Таблиця 1. Оцінка загроз та можливостей, сильних та слабких сторін ПП «Люкс Ойл»

Можливості	Загрози
Розвиток експорту на західні ринки Розвиток власного вирощування сировини Нові контакти з постачальниками сировини Диверсифікація виробництва	Спад попиту на олію закордоном Неврожай олійних Введення обмежень країнами-імпортерами щодо ввозу олії Політична нестабільність в країні Можливе пошкодження майна Пошкодження логістичних шляхів
Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал Організаційна культура Система контролю якості товару Можливості для інвестицій	Залежність від врожаю Залежність від ринкової ціни Місцезнаходження у небезпечному регіоні

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

Отже, основними чинниками формування управління антикризовою стратегією підприємства були загрози, що були спричинені воєнними діями та можливості, що обґрунтовані можливістю залучити кошти для інвестицій,

диверсифікувати виробництво та попри обмеження розвиток експорту на західні ринки.

Для аналізу ефективності наявного управління антикризовою стратегією доцільно розглянути показники ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності наведені у табл. 2.

Таблиця 2. Показники ліквідності ПП «Люкс Ойл», 2020-2022 рр.

Ліквідність	2020	2021	2022
Поточна ліквідність (%)	117,5	114,8	175,5
Абсолютна ліквідність (%)	0,0	0,3	10,8
Коефіцієнт “кислотний тест” (%)	48,2	53,4	124,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (%)	39,5	43,2	117,4
Відношення грошових коштів до активів (%)	0,0	0,2	5,1

Джерело: сформовано на основі [9].

Поточна ліквідність вказує на здатність компанії виконувати поточні зобов'язання. Збільшення поточної ліквідності в 2022 році свідчить про поліпшення фінансової стабільності, а показник 175,5 % вказує на те, що у ПП «Люкс Ойл» є достатньо поточних активів, щоб покрити власні зобов'язання.

Абсолютна ліквідність показує чи здатна компанія виконувати свої зобов'язання, включаючи надзвичайні ситуації. Збільшення цього показника свідчить про зростання резервів готівки. У 2020 році цей показник дорівнював 0, що свідчить про неготовність підприємства до екстрених витрат. У 2022 році ситуація значно покращилася і тепер показник становить 10,8. Спостерігається різкий ріст, адже у 2021 році показник був лише 0,3. Це пояснюється збільшенням грошових запасів, зокрема готівки. Причиною цього може бути готовність підприємства до надзвичайних ситуацій в період підвищених ризиків та в умовах невизначеності.

Коефіцієнт «кислотний тест» оцінює, наскільки компанія може покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх найбільш ліквідних активів. Значення більше 100% вказують на здатність погасити короткострокові зобов'язання. Показник кислотного тесту вперше перетнув позначку у 100% у 2022 році. До цього він знаходився на межі +/- 50%, що

свідчить про здатність погашення лише половини короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, за винятком запасів. Цей показник вказує на відношення грошових коштів до загальних активів компанії. Показник швидкої ліквідності у 2022 році виріс і становив 117%, що свідчить про покращення фінансової стійкості та збільшення грошових резервів. Це пов'язано зі збільшенням кількості ліквідних активів, зокрема грошових запасів. При цьому показник короткострокових зобов'язань також виріс.

Аналогічно оцінюємо дані з платоспроможності, наведені у табл. 3.

Таблиця 3. Показники платоспроможності ПП «Люкс Ойл», 2020-2022

Платоспроможність	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії (%)	38,2	39,1	51,9
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	5,7	10,8	1,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (%)	136,0	127,5	321,2

Джерело: сформовано на основі [9].

Коефіцієнт автономії поступово зростає з 2020 до 2022 року. Зокрема, у 2020 році він становив 38,2%, а у 2022 році – 51,9%. Це свідчить про збільшення стабільності фінансового стану компанії, оскільки вона стає менш залежною від зовнішнього фінансування.

Відношення чистого боргу до ЕВІТ у 2020 році зріс порівняно з 2021 роком з 5,7 до 10,8 відповідно, що вказує на фінансову залежність підприємства. Однак, в 2022 році цей показник стрімко знизився до 1,1, що є надзвичайно позитивною динамікою.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом вказує на здатність компанії покрити необоротні активи за допомогою власного капіталу. Цей показник зростав з 136% в 2020 році до значення 321,2% в 2022 році. Це свідчить про зміцнення фінансового стану компанії і її здатність покривати необоротні активи власним капіталом з надлишком.

Загалом, можна зазначити поступове покращення значень показників платоспроможності компанії протягом аналізованого періоду, з особливо вражаючим покращенням в 2022 році, що свідчить про ефективну антикризову стратегію.

Як зазначалося вище, компанія обрала стратегію «прориву», яка характеризується високою ризикованістю. Враховуючи комплекс заходів, який був запроваджений, ПП «Люкс Ойл» взяв на себе ризики з зберігання, транспортування та експорту сировини і продукції, закупаючи сировину за нижчою ціною. Отже, головним недоліком даної стратегії антикризової політики є високий ступінь ризикованості.

Високий ступінь ризикованості також пов'язаний з великою кількістю бізнес-процесів, на кожному з яких можуть виникнути проблеми.

Першою і основною проблемою є російське вторгнення, яке дестабілізує ситуацію та вимагає швидких рішень. Так, наприклад, логістичний шлях через Дунай, який був актуальний рік тому, зараз вже зазнає уражень безпілотниками.

Зберігання готової продукції та сировини також є проблемою. Як відомо, росія б'є по критичній інфраструктурі, у тому числі і про агропромисловості. Таким чином, під загрозою є не тільки соняшникові поля, а й склади та підприємства. Такий товар як олія є легкозаймистим тож одне влучання має надзвичайно негативні наслідки для компанії.

Удосконалення антикризової стратегії ПП «Люкс Ойл» передбачає зниження ризиків у його діяльності. Як вже було зазначено, підприємство стикається з великою кількістю ризиків в умовах невизначеності.

Для управління ризиками ми застосуємо систему ISO, що складається з наступних кроків:

- визначення ризиків;
- аналіз ймовірності настання і впливу кожного з ризиків;
- визначення пріоритетності ризиків за рівнем вагомості на основі бізнес-цілей;

- реагування на негативний вплив ризиків;
- контроль результатів антикризового управління та коригування заходів за потреби.

Узагальнення управління ризиків на 1–4 етапах системи ISO наведена у табл.4. Ймовірність настання ризику може бути висока, середня та низька. Пріоритетність ризиків визначена в межах групи.

Таблиця 4. Управління ризиками за системою ISO на ПП «Люкс Ойл»

Ризик	Ймовірність	Пріоритет	Реагування
Пов'язані з військовими діями			
Пошкодження основних засобів на виробництві	Низька	1	Страховання основних засобів
Пошкодження складських приміщень і втрата запасів	Середня	2	Розробка мережі складських приміщень меншої ємності з метою мінімізувати ризики влучання
Пошкодження транспортних засобів	Середня	3	Страховання вантажу, пошук більш безпечних маршрутів
Травмування співробітників	Низька	4	Розробка інструкції для персоналу на випадок повітряної тривоги, наявність укриття
Пов'язані з експортним потенціалом			
Закриття «зернової угоди»	Висока	4	Пошук нових ринків збуту, зокрема вітчизняних, страхування вантажів, пошук нових імпортерів
Атаки на порти та портові термінали	Висока	1	
Заборона на експорт української продукції у країни ЄС	Середня	2	
Зміна ринкової ціни на продукт	Низька	3	Оформлення опціонів
Пов'язані з кадровою політикою			
Мобілізація	Висока	2	Оформлення бронювання робітників
Відсутність кваліфікованих кадрів	Висока	1	Додаткове навчання для робітників, пошук кандидатів серед випускників ВНЗ
Міграція робітників у більш безпечні регіони	Низька	3	Впровадження дистанційного формату роботи для спеціальностей у яких це можливо

Джерело: складено авторами на основі даних підприємства

З таблиці видно, що найбільш пріоритетними задачами є пошук нових ринків збуту та забезпечення компанії кваліфікованою робочою силою. У

цих ризиків також є найбільша ймовірність настання, тому підприємство має розробити та впровадити заходи по їх мінімізації у рамках управління антикризовою стратегією з метою нейтралізувати їх негативний вплив.

Враховуючи усі фактори, що були виявлені у ході аналізу діяльності підприємства, для ПП «Люкс Ойл», найоптимальнішою буде стратегія стабілізації. Стратегія стабілізації – антикризова стратегія, спрямована на досягнення поступового вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. У рамках проведеного дослідження доцільно розглянути стабілізацію, що передбачає довготермінові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Ця стратегія недоцільна до використання, коли підприємство знаходиться у стані важкої кризи, адже вона не розрахована на результат «тут і зараз». Однак її можна використовувати великим підприємствам у період загальної кризи, з метою зберегти свої позиції на ринку.

Таким чином, ця стратегія підходить для ПП «Люкс Ойл», адже вона направлена на підприємства, що мають тенденцію до зростання, позитивні фінансові результати. Її метою є зниження ризикованості діяльності, щоб забезпечити наступний стабільний ріст. Вона передбачає впровадження довгострокових проектів, зміни організаційної структури підприємства і інших заходів, що направлені на результат у майбутньому

Для ПП «Люкс Ойл» найоптимальнішими будуть заходи з диверсифікації ринків. Вони передбачають часткову переорієнтацію підприємства на локальний, внутрішній ринок з метою швидкого збуту товарів без значних витрат на логістику та зберігання. Це знизить вплив політичної ситуації на діяльність підприємства. Доцільність даного заходу зумовлена наступними перевагами:

- відсутність необхідності довгого зберігання продукції на складі – можливість швидко розпродавати її дистриб'юторам;

- зменшення витрат на логістику та її спрощення. Логістичні витрати займають велику частку у собівартості, адже передбачають перевезення на великі відстані та різні види транспорту;

- швидке закриття дебіторських заборгованостей на локальних ринках;

- можливість розвитку у сфері державних закупівель;

- велика ємність ринку та наявний потенціал. Зараз ПП «Люкс Ойл» займає 4 місце з виробництва олії в області, тож за умови використання правильної стратегії може зайняти лідируючі позиції.

Загалом диверсифікація має велику кількість переваг. Зокрема це відсутність необхідності значних капіталовкладень на початку проекту. Це дасть можливість підприємству розвиватися і у кризові часи, адже за умови відсутності значних інвестицій знижується ризик збитків від недієвих заходів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, обравши стратегію «прориву» підприємство ПП «Люкс Ойл» отримало певні позитивні фінансові результати, але наявність політичної нестабільності та воєнних дій у сучасних умовах робить цю стратегію занадто ризикованою. Основні труднощі, зокрема дефіцит робочої сили, закриття «зернової угоди» та загроза експортних можливостей потребують негайних заходів. Рекомендації для подолання кризи включають заміну стратегії «прориву» та стратегію стабілізації диверсифікації ринку і впровадження заходів щодо мінімізації ризиків. Такі заходи, як розробка довгострокових проектів, збільшення мережі дистриб'юторів, страхування активів і продукції, а також удосконалення кадрової політики через навчання та забезпечення безпеки праці спрямовані на підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій й забезпечення його подальшого розвитку. Перспективи подальших досліджень можуть включати кілька напрямів: по-перше, детальніше вивчення взаємодії політичних факторів з антикризовими стратегіями підприємства та їх впливу на бізнес-процеси, по-друге, аналіз декількох сценаріїв вирішення політичних проблем, що

сприятиме розробці більш ефективної антикризової стратегії, по-третє, вивчення кращих практик управління ризиками на підприємстві в умовах економічної та політичної нестабільності.

Література

1. Терещенко О.О., Павловський С.В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9 (дата звернення 03.11.2023).
2. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К. : Знання, 2017. 335 с.
3. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (дата звернення 03.11.2023)
4. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 146 с.
5. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 568 с.
6. Шершньова З.Є. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 680 с.
7. Електронна зернова біржа України. Україна у 2022/23 МР збільшила виробництво та експорт соняшникової олії. URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/ukraina-u-202223-mr-zbilshila-virobnitctvo-ta-eksport-sonyashnikovoi-olii.html> (дата звернення 06.11.2023)
8. АПК. ІНФОРМ. Україна втрачає позиції на ринку соняшникового шроту в ЄС - АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525278> (дата звернення 06.11.2023)
9. YOUCONTROL. ЛЮКС-ОЙЛ URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36349402/ (дата звернення 03.11.2023)

References

1. Tereshchenko, O.O. (2016), "Improvement of the financial mechanism of anti-crisis management of the enterprise", *Finances of Ukraine*, vol. 6, pp. 108-123, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9 (Accessed 3 November 2023).
2. Shtanhret, A.M. and Kopyliuk, O.I. (2017), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis Management of Enterprises], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Guk, O.V. (2015), "Anti-crisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise", *Economics: Realities of Time*, vol. 6 (22), pp. 193-198, available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (Accessed 3 November 2023).
4. Moroz, O.V. and Shvarts, I.V. (2006), *Instytutsiini osoblyvosti preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Institutional Features of Preventive Crisis Management of Enterprises], UNIVERSUM, Vinnytsia, Ukraine.
5. Skibitsky, O.M. (2019), *Antykrizovyi menegement* [Crisis Management], TSU, Kyiv, Ukraine.
6. Shershneva, Z.Ye. Bahatskyi, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2017), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Electronic Grain Exchange of Ukraine (2023), "In 2022/23, Ukraine increased the production and export of sunflower oil", available at: <https://graintrade.com.ua/novosti/ukraina-u-202223-mr-zbilshila-virobnitctvo-ta-eksport-sonyashnikovoi-olii.html> (Accessed 6 November 2023).
8. Agriculture INFORMATION (2022), "Ukraine is losing ground on the sunflower meal market in the EU - APC-Inform", available at: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525278> (Accessed 6 November 2023).
9. YOUCONTROL (2023), "LUX-OIL", available at: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36349402/ (Accessed 6 November 2023).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.