

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-58>

УДК 658:65.011.1

Терлецька Ю.О., Блауш Л.С., Терентяк Д.П.  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЗАСАДАХ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні основи управління розвитком підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища; розкрито особливості організаційного розвитку як процесу проведення якісних змін на підприємстві. Проаналізовано сучасні підходи до вивчення процесу трансформації суб'єктів господарювання; досліджено сучасний стан розвитку підприємства на ринку виробників олійно-жирової продукції. Обґрунтовано концепцію розвитку суб'єкта господарювання на засадах ситуаційного управління. Проаналізовано тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства, а також обґрунтовано резерви зростання прибутку досліджуваного суб'єкта господарювання в умовах поглиблення економічної кризи. Запропоновано напрями диверсифікації діяльності суб'єкта господарювання як чинника його ефективного розвитку на засадах ситуаційного управління.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, система управління, ситуаційне управління, модель ситуаційного управління, диверсифікації діяльності підприємства.

Terletska Yuliya, Blaush Lyubov, Terentyak Denys  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University**FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT CONCEPT  
ON SITUATION MANAGEMENT**

**Summary.** In the article theoretical bases of management of enterprise development in conditions of uncertain environment are investigated; the features of organizational development as a process of conducting qualitative changes in the enterprise are revealed. Modern approaches to studying the transformation of business entities are analyzed; the current state of development of the enterprise on the market of producers of oil and fat products is investigated. The concept of development of a business entity on the basis of situational management is grounded. It is established that the improvement of the results of activity of the enterprises of the oil and fat complex in the conditions of dynamic influence of the environment in which they form and implement their development strategies, can be achieved by applying modern management approaches, which include situational management. The situational approach allows us to adapt the traditional enterprise management system to states, which are significantly different from those, that have already taken place in the activities of business entities. It is determined that the development of the enterprise on the basis of the situational approach in management activities implies changes, that will most provide its flexibility as a result of gradual adaptation to the external and internal environment. This will allow gaining practical experience in responding and making appropriate management decisions, taking into account the particularities of each situation. The tendencies of development of management of the modern enterprise are analyzed, and also the reserves of growth of profit of the economic entity in the conditions of deepening of socio-economic crisis are grounded. It is established that in the conditions of necessity of overcoming negative phenomena and providing opportunities for increasing the level of labor productivity, domestic oil and fat enterprises should apply a diversification strategy in order to optimize the development of production and economic activity in the future. Directions of diversification of activity of the economic entity as a factor of its effective development on the basis of situational management are offered.

**Keywords:** organizational development, management system, situational management, model of situational management, diversification of enterprise activity.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання сталий розвиток підприємств залежить від ефективного управління ними. Зміни парадигм управління підприємством супроводжуються змінами і концептуальних основ вказаного процесу. В процесі розвитку в Україні ринкових форм управління суб'єктами господарювання кожен з них повинен застосовувати сучасні концепції з метою забезпечення безперервного розвитку, що дасть змогу конкурувати на ринку в умовах мінливого зовнішнього оточення. У той же час практична проблема розвитку вітчизняних підприємств свідчить про те, що більшість із них не здатні бути конкурентоспроможними порівняно із суб'єктами господарювання розвинутих країн. Отже, етап пошуку та впровадження на практиці ефективних концепцій управління розвитком вітчизняних

підприємств не завершено, що привертає увагу багатьох учених-економістів і визначає **актуальність дослідження** у цьому напрямку як із наукової, так і з практичної точок зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою вирішення наукового завдання щодо обґрунтування концепції управління розвитком суб'єктів господарювання певний науковий інтерес являють собою праці вчених, які розкривають сутність концептуальних положень їхнього розвитку: І. Амеліної, Н. Бондар, К. Деевої, Н. Дятлова, Н. Олексієнко, В. Пастухової, Ю. Шарова, О. Шведчикова, а також учених, які займаються пошуком шляхів вирішення проблем управління розвитком підприємств: А. Білінова, С. Глазьева, І. Дроздова, О. Козиряно, О. Незнахіної, В. Самуляк, О. Раєвневої, О. Рудакова, Р. Фещур та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах таких перманентних змін виникає необхідність пошуку нових підходів до управління та забезпечення ефективного розвитку сучасних підприємств, що функціонують у різних сферах. Саме об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку підприємств в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Тоді цілі розвитку суб'єктів господарювання можна розглядати крізь призму загально визначених організаційних теорій, одним з напрямів яких стосовно ефективної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, є організаційний розвиток як процес позитивних і якісних змін в організації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком суб'єкта господарювання на засадах ситуаційного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується динамічними змінами у зовнішньому середовищі. Ринковим змінам властиві інтеграційні та глобалізаційні процеси, які істотним чином впливають на процес взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем. При цьому його вплив постійно посилюється. В умовах невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають проблеми адаптації підприємств до нових умов, шляхом внесення необхідних змін до систем управління, які є основою їхньої ефективної діяльності та без якої неможливе не тільки функціонування і розвиток, але й подальше існування.

Підприємство можна розглядати з різних позицій: як процес, явище і як систему. Як процес, підприємство являє собою сукупність дій, спрямованих на вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище, підприємство – це об'єднання елементів для реалізації програми та мети, що діє на підставі певних правил і процедур. Як система, підприємство являє собою цілісне утворення, створене з частин та елементів з метою цілеспрямованої діяльності.

Система управління діяльністю суб'єкта господарювання складається з підсистем та елементів, які взаємодіють між собою у процесі здійснення управління. Усі елементи системи управління взаємопов'язані між собою. Це означає, що зміна одного з елементів є результатом безпосередньої зміни всіх інших, що у кінцевому підсумку призводить до зміни системи управління та самого підприємства. Здатність системи управління суб'єкта господарювання до адаптації, насамперед, залежить від рівня адаптації кожної з її підсистем управління та їхніх елементів. Звідси випливає висновок про те, що адаптація – це процес, необхідний для забезпечення ефективної діяльності соціально-економічної системи та її елементів у нових умовах господарювання.

Кожне підприємство має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватися). Суб'єкт господарювання, що прагне займати певну нішу на ринку, має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середо-

вища, оскільки сучасна організація діяльності підприємства являє собою сукупність складних систем, які функціонують в умовах безперервних змін навколишнього середовища, що являє собою постійне джерело можливостей та загроз для власного розвитку.

**Організаційний розвиток підприємства:**

- являє собою процес, орієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання різних теорій та наукових досліджень;
- концентрується на досягненнях і результатах;
- ґрунтується на структурному, процесному, поведінковому, системному підходах та пов'язує потенціал організації з її технологією, структурою та системою менеджменту;

- являє собою довгострокові програми щодо вдосконалення процесів організаційного відновлення та ухвалення управлінських рішень;

- здійснюється за рахунок адаптації до турбулентних змін зовнішнього середовища, навичок вирішення існуючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин;

- процес навчання, який ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення суттєвих організаційних перетворень у сучасних умовах господарювання.

Найбільш поширеними науково-практичними підходами до трансформації підприємств є: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий та інтегрований підходи. Проте, слід розуміти, що це не є вичерпний перелік підходів, виділяють також: стратегічний, адміністративний, підприємницький, екологічний, комплексний підходи, які відображають зміст поняття «трансформація підприємства».

Теорія ситуаційності в управлінні стверджує, що не може бути єдиного універсального набору інструментів менеджменту, однаково ефективних завжди й скрізь, тому що у різних умовах кращі результати приносить використання різних важелів впливу на ситуацію. Шлях розвитку підприємства, в т.ч. і досліджуваного ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», визначений, з одного боку, його можливостями, окресленими передумовами розвитку, його станом, а з іншого – здатністю враховувати та протидіяти тим факторам, що його зумовлюють.

Сьогодні в Україні функціонує понад 80 спеціалізованих олійнодобувних підприємств загальною потужністю більш, ніж 17,0 млн. тонн/рік. Технічне переоснащення вітчизняної олійно-жирової галузі дозволило переробляти 98% виробленого в Україні соняшника, що значно підвищило ефективність та конкурентоздатність олійножирової продукції. У світовому обсязі експорту нерафінованої соняшникової олії (4,5 млн. тонн на рік) Україна вийшла на перше місце, при цьому особлива увага приділяється якості та безпечності продукції – питанням, які в законодавстві ЄС є першочерговими [1].

Олійно-жирова галузь динамічно розвивається і є інвестиційно привабливою. Потужності з переробки олійних культур постійно зростають і на сьогодні складають 17,0 млн. тонн, що дозволяє переробляти весь вирощений в Україні урожай. Українська соняшникова олія експортується в 105 країн світу. Основними її споживачами залишаються Індія – 30%, Китай – 13,8% та інші.

Крім того, у 2,7 рази зріс експорт української соняшникової олії до країн ЄС, в т.ч. і за рахунок ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входить до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Сьогодні досліджуване підприємство є однією із основних виробничих одиниць олійно-жирової галузі на Буковині. Потужність переробки насіння соняшнику складає 500 тонн на добу. За 2018 рік на комбінаті перероблено 47 тисяч тонн соняшнику та 18 тисяч тонн ріпаку. Підприємство працює на давальницькій сировині, яку завозить з Центральної України. Тому основним завданням ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є залучення місцевої сировинної бази, можливо, і шляхом кооперації виробника та переробника сировини.

Проведений аналіз показників господарської діяльності Приватного акціонерного товариства «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дозволив зробити висновки про те, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2018 році зріс порівняно з 2017 роком на 13,13% і склав 195252 тис. грн. Таку зміну чистого доходу підприємства можна пояснити зростанням статей витрат на виробництво та реалізацію продукції за 2016-2018 роки. Так, наприклад, собівартість реалізованої продукції у 2018 році зросла на 12,37% і складає 198708 тис. грн. Матеріальні витрати ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у 2018 році зросли на 8,99% (54712 тис. грн); операційні витрати збільшилися на 24,91% і становлять, відповідно, 8489 тис. грн.; адміністративні витрати підприємства зросли на 9,07%, та складають 18604 тис. грн. Витрати досліджуваного суб'єкта господарювання на збут продукції у 2018 році зросли у порівнянні з 2017 роком на 8,51% (11201 тис. грн), а порівняно з 2016 роком – на 41,71% [2].

Згідно прогнозів експертів, для 2018/19 маркетингового року буде характерним зростанням переробки соняшнику та скорочення виробництва і переробки ріпаку. Одночасно фахівці прогнозують зростання експорту ріпаку до 90% від валового збору. Крім того, очікується підвищений попит та збільшення експорту соняшникової олії до країн ЄС через неврожай ріпаку, а також збільшення її використання на внутрішньому ринку у процесі виробництва маргаринової продукції та майнезу. Водночас, експерти прогнозують створення належних умов для забезпечення максимальної переробки сої, ріпаку та льону на вітчизняних олійнодобувних підприємствах; нарощування обсягів виробництва та експорту олійно-жирової продукції з високою доданою вартістю (олія рафінована фасована, маргарінова продукція та жири спецпризначення, майнез); запровадження енергозберігаючих технологій спалювання лушпиння з метою повного самозабезпечення суб'єктів господарювання електроенергією та паром; скорочення логістичних витрат та підвищення ефективності експорту олійно-жирової продукції; розширення ринків збуту для вітчизняної олійно-жирової продукції, зокрема, відкриття китайського ринку для українського соняшникового шроту.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є основною озна-

кою, яка характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних і фінансових можливостей, які зумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу олійно-жирової продукції.

Одним з етапів оцінки конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який є важливим фактором у визначенні можливостей та загроз для його розвитку. У процесі здійснення господарської діяльності в умовах конкурентної боротьби ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має забезпечувати сталий баланс обміну із зовнішнім середовищем.

Сильними сторонами підприємств олійно-жирового комплексу є сталий попит на продукцію та здатність конкурувати на світовому ринку. Внутрішня потреба України в олії в середньому у 3,5 разів нижча, ніж виробництво, ринок є експортно-орієнтованим. Основними споживачами української олії є європейські країни, Близький Схід та Північна Африка, що становить до 50% експортного ринку, а потреба в олії цих країн постійно збільшується. Традиційними ринками збуту української олії також є Алжир, Марокко, Туніс, Сирія, ОАЕ, Йорданія, Ліван, Іран та інші.

Проведений авторами SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі сторони як олійно-жирової галузі, так і Приватного акціонерного товариства «Чернівецький олійно-жировий комбінат». До них відноситься значний рівень зношеності основних фондів, що використовуються у виробничому процесі та висока чутливість до умов кредитування. До слабких сторін олійно-жирових підприємств також належить залежність від держаної політики. Так, неодноразово виробники олії були залежні від введення квот на експорт. У зв'язку із поглибленням фінансово-економічної кризи значно погіршилась ситуація з кредитуванням підприємств. Підприємства, що потребуватимуть кредитування, будуть вимушені продавати свої активи, а подекуди покидати ринок [4].

З огляду на проведене дослідження, можна стверджувати, що найбільше конкурентних переваг на ринку олії мають великі холдинги з розвинутою інфраструктурою, до яких належить промислова група «Vio» (до складу якої входить ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»), сільськогосподарські підприємства, елеватори, олійно-жирові заводи, автотранспортні та торговельні підприємства якого утворюють єдину організаційну структуру. У рейтингу вітчизняних виробників соняшникової олії за підсумками діяльності галузі у 2018 році відсоток продукції промислової групи «Vio» складає 8%.

Поліпшення результатів діяльності підприємств олійно-жирового комплексу, в т.ч. і Приватного акціонерного товариства «Чернівецький олійно-жировий комбінат», в умовах динамічного впливу середовища, у якому вони формують і реалізують свої стратегії розвитку, можливо досягнути за допомогою застосування сучасних управлінських підходів, до яких належить ситуаційне управління. Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати традиційну систему управління підприємством до станів, які суттєво відрізняються від таких, що вже мали місце у діяльності суб'єктів господарювання. Ситуаційне управлін-

ня є інструментом управління у кризових ситуаціях, які виникають унаслідок того, що керівництво не спроможне розпізнавати нові явища, які швидко розвиваються до того часу, коли вони стають загрозами, не встигають реагувати на зміни і потрапляють у кризові умови.

Враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають у діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», змінювати чи підтримувати вибраний організацією вектор розвитку можна тільки за умови постійного коригування показників діяльності відповідно до характеристик середовища функціонування підприємства. Необхідною умовою є врахування можливих тенденцій прогнозованих змін на основі ситуаційного управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що є можливим за умови побудови відповідних моделей.

Розвиток за засадах ситуаційного підходу в управлінській діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволить отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень із врахуванням особливостей кожної ситуації.

В умовах товарно-грошових відносин основним показником, що характеризує кінцевий фінансовий результат виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», є прибуток, який є безпосередньою метою виробництва. Прибуток створює визначені гарантії для подальшого існування підприємства, оскільки тільки його накопичення у вигляді різних резервних фондів допомагає долати наслідки ризику, пов'язаного з реалізацією товарів на ринку.

Основними джерелами резервів збільшення величини прибутку досліджуваного підприємства є збільшення обсягу реалізації виробленої продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на більш вигідних ринках, пошук нових підходів до споживача, оптимізація витрат фінансових ресурсів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Лише вміле використання всієї системи резервів зможе забезпечити оптимальні темпи зростання прибутку досліджуваного суб'єкта господарювання.

Швидкі темпи науково-технічного прогресу, загострення конкуренції, яке відбувається на фоні глобалізації, вимагає від ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» пошуку шляхів збереження та посилення власних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Цього можливо досягти лише за рахунок постійного оновлення та розширення асортименту продукції, що є притаманним стратегії диверсифікації. В результаті використання цієї стратегії збільшується загальний обсяг виробництва, що дає змогу підвищувати рівень продуктивності праці та посилювати конкурентоспроможність підприємства.

Диверсифікація означає розширення сфери діяльності підприємства, що супроводжується освоєнням нових видів діяльності, виробництв,

товарів і ринків з метою адаптації до змін умов господарювання, повного використання потенціалу підприємства, зниження ризику, а в підсумку – забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Стратегія диверсифікації може забезпечити сталий розвиток лише за умови, що ця стратегія базується на інноваціях. Використання стратегії диверсифікації у сукупності з інноваціями є об'єктивною необхідністю для ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» під час побудови лінії управління власною діяльністю.

Вітчизняний олійно-жировий комплекс один з небагатьох сегментів економіки навіть в умовах поглиблення соціально-економічної кризи зумів не лише вистояти, але й навіть стрімко розвиватися, а також зайняти лідируючі позиції на світовому ринку. Серед найвагоміших факторів, які сприяли прискореному розвитку галузі у 2017-2018 маркетинговому році, можна назвати такі:

- збільшення зовнішнього попиту споживання соняшникової олії на основі щорічного зростання чисельності населення світу (від 1,1% до 1,5%);

- факт того, що населення віддає перевагу здоровому способу харчування, зменшуючи споживання тваринних жирів і збільшуючи споживання рослинної олії;

- стійку тенденцію до зростання технічного використання продуктів переробки олійних культур;

- той факт, що собівартість виробництва соняшнику в Україні дорівнює собівартості вирощування цієї культури в Аргентині і становить 25% від собівартості її вирощування в країнах Європейського Союзу, а олійність українського соняшнику приблизно на 5–7% перевищує олійність аргентинського соняшника;

- підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що дало можливість відміни 2% мита на українську соняшникову олію, внаслідок чого вітчизняна продукція стала більш конкурентоздатною порівняно з відповідними аналогами в Європі.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, в умовах необхідності подолання негативних явищ та забезпечення можливостей з метою забезпечення належного рівня продуктивності та ефективності вітчизняним олійно-жировим підприємствам необхідно застосовувати стратегію диверсифікації для можливості розвитку своєї діяльності в майбутньому. Однак важливим аспектом використання стратегії диверсифікації є вибір підприємством напрямів для свого подальшого розвитку.

Одним з напрямів диверсифікації для ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» може стати розширення сировинної бази для переробки за рахунок використання більшої кількості видів сировини. Перспективним для досліджуваного підприємства є ринок продукції переробки олійного льону, на якому діють лише одиничні компанії. Основними продуктами переробки льону на ринку є лляні олія та шрот. Основне застосування лляної олії має технічне призначення. Лляний шрот має високі поживні характеристики, містить 31–39% протеїну і є цінним концентрованим кормом та додатковим джерелом білка. Також сировиною можуть виступати нетрадиційні джерела олій: кукурудза, зародки пшениці, конопля, бавовник, гірчи-

ця, насіння кавуна, гарбуза, винограду, томатів, огірків, волоський та інші види горіхів, що володіють високою харчовою цінністю, фармакологічними властивостями, є біологічно активними.

Важливу роль у харчовій промисловості відіграє така продукція переробки олійних культур, як фосфатидний концентрат. Фосфатидний концентрат – це складна та цінна група полярних ліпідів. У харчовій промисловості його використовують для виробництва лецитину для потреб кондитерської та хлібобулочної галузі, а в сільському господарстві він є високоенергетичним компонентом та джерелом ненасичених жирних кислот в комбікормах. Згідно з оцінками експертів, в Україні виробляється близько 10% від потреби у фосфатидному концентраті, тому існують значні можливості у диверсифікації виробництва олійно-жирових підприємств, що також істотно може вплинути на їхню прибутковість.

Значний потенціал і резерв для розвитку та розширення сфери діяльності ПрАТ «Чер-

нівецький олійно-жировий комбінат» криється в активізації біопаливного напрямку. На виробництві твердих видів біопалива спеціалізуються близько 200 вітчизняних підприємств, і цей ринок щорічно зростає на 15–20%. Більше того, існує значний потенціал щодо його зростання, адже майже 1,5 млн. тонн лушпиння соняшнику залишаються невикористаними.

Одним з напрямів стратегії диверсифікації може стати виробництво теплової енергії, яке спрямоване не тільки на забезпечення власних технологічних потреб, але й на надання послуг іншим організаціям. Завдяки переобладнанню котелень для спалювання лушпиння соняшнику на підприємствах галузі зменшилася залежність від зовнішніх джерел теплової енергії, що дає змогу заощаджувати щорічно майже 350 млн. м<sup>3</sup> газу. Саме за рахунок спалювання лушпиння передбачається поступовий перехід на режим повного самозабезпечення ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» парюю і електроенергією.

### Список літератури:

1. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: <http://www.ukroilprom.org.ua>
2. Публічна статистична звітність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».
3. Терлецька Ю.О., Балан А.А., Кузьмук Н.Я. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємствами олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2019. Вип. № 2(66). С. 647–650.
4. Терлецька Ю.О., Бачинська Ю.О., Марчук В.І. Шляхи підвищення конкуренто-спроможності підприємств олійно-жирового комплексу в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. № 14. С. 533–538.
5. Терлецька Ю.О., Терлецька Н.М. Чинники формування життєздатності суб'єкта господарювання в контексті теорії сталого розвитку. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. м. Чернівці, 20 березня 2018 р. Чернівці: ЧНУ, 2018. С. 210–213.
6. Терлецька Ю.О., Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: ЧНУ, 2015. 248 с.

### References:

1. Ofitsiynyy sayt asotsiatsiyi «Ukroliyaprom» [Official site of the association «Ukroliaprom»]. Available at: <http://www.ukroilprom.org.ua> (in Ukrainian)
2. Publichna statystychna zvitnist PrAT «Chernivetskyi oliyno-zhyrovyy kombinat» [Public statistical reporting of PJSC «Chernivtsi Oil and Fat Plant»]. (in Ukrainian)
3. Terletska, Yu.O., Balan, A.A., & Kuzmuk, N.Ya. (2019). Innovatsiyni tekhnolohiyi yak element antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy oliyno-zhyrovoho kompleksu v umovakh ekonomichnoyi nestabilnosti [Innovative technologies as an element of crisis management of oil and fat complex enterprises in the conditions of economic instability]. *Molodyy vchenyy*, vol. 2, no. 66, pp. 647–650. (in Ukrainian)
4. Terletska, Yu.O., Bachynska, Yu.O., & Marchuk, V.I. (2018). Shlyakhy pidvyshchennya konkurento-spromozhnosti pidpryyemstv oliyno-zhyrovoho kompleksu v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovishcha [Ways to increase the competitiveness of the oil and fat complex enterprises in the conditions of environmental uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 14, pp. 533–538. (in Ukrainian)
5. Terletska, Yu.O., & Terletska, N.M. (2018). Chynnyky formuvannya zhyttyezdatnosti sub'yekta hospodaryuvannya v konteksti teorii staloho rozvytku. *Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky*: materialy I Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [Factors for shaping the viability of an entity in the context of sustainable development theory. Proceedings of the I International Conference on Financial Instruments for Sustainable Economic Development]. Chernivtsi: CHNU, pp. 210–213. (in Ukrainian)
6. Terletska, Yu.O., & Komarnytskyi, I.F. (2015). *Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: teoriya ta praktyka* [Enterprise crisis management: theory and practice]. Chernivtsi: CHNU, 248 p. (in Ukrainian)