

53
06.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ВАНЕЛЬЧУК Сергій Андрійович
(студент групи ЗМО-22-2М)

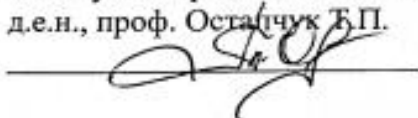


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття кризи та роль антикризового управління підприємства	6
.....	
1.2. Механізм організації антикризового управління підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ймовірності банкрутства та ефективності антикризового управління підприємства	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління підприємства	40
<i>Висновки до розділу 1</i>	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМЕНАНТ»	47
2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Доменант»	52
2.3. Оцінка криз та ймовірності банкрутства ТОВ «Доменант»	58
<i>Висновки до розділу 2</i>	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМЕНАНТ»	65
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності антикризового управління підприємства	65
3.2. Резерви підвищення ефективності організації антикризового управління ТОВ «Доменант»	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	79
<i>Висновки до розділу 3</i>	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні поняття кризи або кризових явищ є одним із ключових для сучасного бізнесу. Нестабільність економічного середовища призводить до неплатоспроможності підприємств, що веде до кризи та банкрутства, і як наслідок в більшості випадків, закінчується їх ліквідацією. З огляду на це виникає необхідність ефективного антикризового управління підприємством з метою запобігання та усунення фінансових загроз, швидкий вихід із кризових ситуацій для мінімізації негативних наслідків.

Необхідність розробки теоретико-методологічних і практичних засад антикризового управління на підприємстві виникає внаслідок того, що криза є похідною від циклічних властивостей резервів економіки, що створює реальну загрозу банкрутства підприємств особливо в період військових дій. У свою чергу, як окреме підприємство, так і «загальна маса» підприємств мають здатність викликати ланцюгову реакцію кризового розвитку на рівні галузі, регіону та всієї національної економіки. З іншого боку, загальна економічна ситуація в країні впливає на ймовірність розвитку кризи в компанії.

Проблемам виникнення та розвитку кризових явищ сьогодні присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. Широке коло питань теорії антикризового управління та пошуку основних методів керованого розвитку підприємств висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: В. О. Василенка, А. В. Гриньова, А. І. Дмитренка, О. О. Дробишевої, Л. А. Костирко, Л.О. Лігоненко., А.Г. Семенова, О.О.Т ерещенко, І.В. Щербаня та інші.

Проте, незважаючи на великий інтерес науковців до вирішення проблеми та велику кількість присвячених їй робіт, багато проблем, пов'язаних із розвитком антикризового менеджменту, залишаються невирішеними.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах.

Для реалізації зазначеної мети дослідження в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- досліджено сутність понять «кризи» та «антикризове управління» підприємства;
- розглянуто механізм антикризового управління підприємством;
- визначити показники оцінки ймовірності банкрутства та антикризового управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Доменант»;
- проаналізувати кризи, що впливають на підприємство та визначити ймовірність банкрутства;
- здійснити антикризовий моніторинг діяльності ТОВ «Доменант»;
- запропонувати напрями організації системи антикризового управління для забезпечення його платоспроможності.

Об'єктом дослідження є механізм організації антикризового управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади та практичні рекомендації розробки механізму антикризового управління діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем антикризового управління, фінансова звітність ТОВ «Доменант».

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові **методи**: метод аналізу, синтезу й формалізації – для визначення теоретичних аспектів антикризового управління та його зв'язку з адаптацією суб'єктів підприємництва; системно-структурний аналіз – для виявлення елементів системи антикризового управління суб'єктом підприємництва, узагальнення методичних підходів до фінансового аналізу кризового стану суб'єктів підприємництва; метод порівнянь, вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів – для проведення аналітичної оцінки фінансового стану ТОВ «Доменант».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні й обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення та подальшого розвитку організації антикризового управління суб'єктом підприємництва.

За результатами дослідження опубліковано:

Бірюченко Я.Ю., Ванельчук С.А. Соціальна відповідальність як елемент розвитку бізнесу. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 353.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття кризи та роль антикризового управління підприємства

Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато інтерпретацій та різних характеристик. Чітке визначення кризового стану завжди спричинювало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Спочатку кризові явища в економіці проявлялися як кризи недовироблення сільськогосподарської продукції («недоспоживання»). Вже з середини XIX століття – як порушення рівноваги між промисловим виробництвом і платоспроможним попитом, тобто кризи перевиробництва. Причому, якщо до XX століття кризи обмежувалися межами однієї, двох або трьох країн, то надалі вони стали набувати міжнародний характер, оскільки розвиток торгівлі та глобалізація створювали сприятливі умови для їх поширення [69].

Так, на сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття «криза» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «криза»

Джерело	Тлумачення
Словник української мови [62]	Криза – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища
І. Ансофф [4]	Криза – різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище
Л. Бартон [1]	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
А.Д. Чернявський [71]	Криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Джон М. Кейнс [2]	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною
Л.О. Лігоненко [39]	Криза - значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції

Аналіз поняття «криза» свідчить про існування різних поглядів на визначення даного терміну. Але більшість науковців вважають кризою переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, що притаманний кожному життєвому циклу. Зважаючи на вищесказане, на наш погляд, криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. Тобто криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію [77].

Більшість підприємств в Україні в останні роки мають негативний фінансовий результат, що говорить про проблеми в діяльності підприємства, які пов'язані як з внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу. У 2020 році пандемія COVID-19 викликала безпрецедентну кризу в економіці всіх країн. Від спроб обмежити пересування людей і товарів постраждав в першу чергу малий та середній бізнес, який стрімко втратив як ринки збуту, так і можливість займатися виробничою або торгівельною діяльністю. Це призвело до того, що оборотний капітал підприємств не формувався в тому обсязі, який було заплановано. У 2022 році у зв'язку із повномасштабною війною велика кількість підприємств вимушено скоротили свою діяльність через втрату фізичних активів, скорочення попиту та неможливість спрогнозувати ситуацію. Таким чином, головною проблемою для підприємств, а особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, є вплив змін макросередовища і як наслідок – нестабільність діяльності, або – банкрутство.

Нестабільність функціонування вітчизняних підприємств в умовах постійно мінливого ринкового середовища вимагають формування та застосування ефективного механізму антикризового управління, який буде відповідати наявній економічній ситуації.

Антикризове управління є одним із напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, це «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей,

що стоять перед організацією» [45]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою частиною менеджменту підприємства у цілому [68, с. 122]. Ця теза підтверджується визначенням поняття антикризового управління Е.О. Уткіним – «складник загального менеджменту на підприємстві використовує його найкращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання» [10, с. 54]. Однак окремими українськими дослідниками [39; 40] висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин так, щоб дозволити керівникам аналізувати, організовувати, планувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті раціональних і швидких рішень із невідкладних проблем, які виникли перед суб'єктом господарювання. Антикризове управління – це система управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ. Проте, дане визначення не єдине, адже існує велика кількість поглядів науковців-дослідників на визначення суті, а на основі цього місця й ролі антикризового управління.

Таблиця 1.2

Дефініції поняття «антикризове управління» в працях науковців

Джерело	Тлумачення
1	2
Ковалевська А.В. [28, с. 46]	Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку
Кузнєцов Є.С. [32]	Антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства

1	2
Болотнов Д.Г. [9, с. 176]	Антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку
Воронін О.Є., Товма І.О. [12, с. 30]	Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками
Ситник Л.С. [61, с. 257]	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню
Василенко В.О. [10, с. 23].	Управління в кризовій ситуації визначається як процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем
Лігоненко Л.О. [37, с. 57]	Антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої системи
Пугаченко О.Б. [60, с. 219]	Механізм антикризового управління - процедура реструктуризації підприємства щодо ринкових умов чи створення системи протидії банкрутству, що поєднує цілі та принципи, організаційну структуру, методичне й нормативне забезпечення, діагностику підприємства, соціальний захист, підготовку кадрів.
Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф. [67].	Антикризове управління підприємством - це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи
Мельниченко О. [43].	Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства

Оцінивши результати табл. 1.2., підходи до визначення антикризового управління можна класифікувати за такими напрямками:

1. Упереджувальні механізми, які включають в себе заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій.
2. Новаторський варіант виходу із кризи, який зосереджується на розробці та впровадженні нових інноваційних підходів для подолання кризових ситуацій.
3. Відновлювання платоспроможності та фінансової стійкості, яке спрямоване на відновлення фінансової рівноваги та забезпечення стабільності підприємств.
4. Виробничі відносини на рівні підприємства, що охоплюють організаційну структуру, управлінські процеси та взаємовідносини на підприємстві.

Отже, на нашу думку, антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання і здійснення відповідних інструментів та процедур.

В процесі господарської діяльності підприємства варто виділити ряд сигналів, які є важливими індикаторами кризових явищ і можуть бути використані для раннього діагностування кризових ситуацій. Системний аналіз цих сигналів допомагає виявити різні параметри, які свідчать про можливі проблеми у діяльності організації. Деякі з цих сигналів включають:

1. Падіння попиту та зниження купівельної спроможності населення, що може свідчити про зменшення інтересу до продукції організації та зростання конкуренції.
2. Погіршення параметрів факторів виробництва, таких як скорочення пропозиції сировини та матеріалів, зростання цін на ресурси, що може вплинути на виробничі процеси та вартість продукції.

3. Згорання виробництва в споріднених галузях, що може сигналізувати про загрозу для індустріального потенціалу та зростання вартості послуг інфраструктури.

4. Загострена конкурентна боротьба, зниження конкурентного статусу організації та цінові війни, що може вплинути на прибутковість та позицію на ринку.

5. Несприятливі зміни діяльності державних і владних структур, такі як зміни в податковій політиці, валютному курсі, законодавстві, що можуть створювати невизначеність та ризики для бізнесу.

6. Випадкові явища, такі як стихійні лиха, зміни в зовнішній політиці партнерів, демографічні зміни, науково-технічні прориви конкурентів, які можуть вплинути на конкурентну позицію організації.

7. Погіршення технічних ресурсів та відсутність потенціалу для інновацій та розвитку.

8. Відсутність гнучкості організаційної структури та бюрократизація, що може утруднити внесення необхідних змін та пристосування до змін у середовищі.

9. Фінансова політика, яка характеризується залученням позикових коштів та зниженням курсу власних акцій, що може свідчити про проблеми у фінансовій стійкості організації [47].

Основні риси антикризового управління [28, с. 46] згруповано в табл. 1.3.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях: кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати; кризи можна передбачати, очікувати і викликати; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [28, с. 48].

Таблиця 1.3

Основні риси антикризового управління

Управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення	АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ	Управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах
Управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню		Управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі

Антикризове управління відрізняється від звичайних прийомів та форм менеджменту за наступними ознаками:

– попередні тренінги та плани дій на випадок кризи: передбачається необхідність проведення підготовки та тренувань, розроблення планів дій, щоб бути готовими до можливих кризових ситуацій.

– гнучкість та адаптивність: антикризове управління властиве гнучкість та здатність адаптуватися до змін. часто використовуються матричні системи управління для більш ефективного реагування на кризові ситуації.

– посилення неформального управління та мотивація: ставиться акцент на ентузіазм, терпимість та упевненість. неформальні структури управління можуть виявитися більш ефективними в кризових умовах.

– диверсифікація управління: шукаються найбільш прийнятні типологічні ознаки ефективного управління в складних ситуаціях. застосовуються різноманітні підходи та методи для вирішення проблем.

– зниження централізації: для забезпечення швидкого реагування на проблеми, управління стає менш централізованим, надаючи більше відповідальності та повноважень на рівні виконавців.

- збереження функціонального складу: антикризове управління зберігає основні функції управління, але з особливим акцентом на оперативне планування та урахування поточної ситуації.

- посилення інтеграційних процесів: спрямованість на підвищення ефективності через концентрацію зусиль та краще використання потенціалу різних структур та джерел.

- публічність: оголошення кризового стану та надання необхідної інформації всім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, партнерів, кредиторів та громадськість.

- соціальна відповідальність: керівництво підприємства несе не лише юридичну, але й соціальну відповідальність перед працівниками, споживачами та суспільством.

Антикризове управління відноситься до процесу виявлення, управління та ефективного вирішення кризової ситуації. Криза може виникнути через різні причини, такі як стихійні лиха, економічні спади, операційні невдачі, фінансові махінації, кібератаки та інші несподівані події. Вплив кризи на підприємство може бути серйозним і може завдати значної фінансової та репутаційної шкоди, якщо не реагувати на це своєчасно та ефективно [15, с. 103].

До чинників, які впливають на ефективність антикризового управління, відносяться:

- професіоналізм та спеціальна підготовка антикризового управління: необхідні знання, навички та досвід у сфері кризового управління;

- мистецтво управління: комбінація природжених лідерських якостей та навичок, отриманих у процесі навчання;

- методологія розробки ризикованих рішень: використання систематичного підходу до аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями;

- науковий аналіз та прогнозування: використання наукових методів для аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій;

- корпоративність: здатність до співпраці та координації зі всіма зацікавленими сторонами в організації;
- лідерство: здатність лідера впливати на співробітників, мотивувати їх та забезпечувати виконання стратегічних цілей;
- оперативність та гнучкість управління: здатність швидко реагувати на зміни у кризових ситуаціях та адаптуватися до нових умов;
- стратегія та якість антикризових програм: розробка чіткої стратегії та реалізація ефективних програм для подолання кризових ситуацій;
- людський фактор: врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління;
- система моніторингу кризових ситуацій: належне відстеження та оцінка потенційних кризових ризиків та реагування на них.

Щодо правових механізмів антикризового управління, вони можуть включати:

1. Спостереження: постійний контроль за фінансовим станом підприємства, збереженням майна та аналізом фінансових показників.
2. Фінансове оздоровлення: заходи, які вживаються для відновлення фінансової стабільності боржника, зокрема продаж активів та реорганізація фінансової структури.
3. Зовнішнє управління: призначення зовнішніх адміністраторів для керування підприємством та відновлення його діяльності.
4. Конкурсне виробництво: проведення конкурсу на підбір керівництва або купівлю підприємства іншими суб'єктами.
5. Мирова угода: узгодження умов врегулювання боргових зобов'язань з кредиторами. Ці правові механізми сприяють вирішенню кризових ситуацій та відновленню фінансової стабільності підприємства [47].

Метою антикризового управління є створення передумов подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництво та продаж продукції) через оперативне керівництво, застосування організаційних важелів управління, технічної політики та промислових антикризових стратегій управління.

Мотиваційна антикризова складова управління спрямована на раціональне функціонування підприємства з точки зору економії ресурсів, уникнення помилок, прийняття обґрунтованих рішень та глибокий аналіз антикризової ситуації [35].

На практиці не можна виділити єдиний підхід до запобігання кризі. Кожне підприємство унікальне і має різний потенціал протидії кризовим явищам та різні адаптаційні можливості для реалізації існуючих антикризових моделей.

Для обґрунтування змісту антикризової системи управління підприємству необхідно детально проаналізувати її компоненти з урахуванням основних виробничих функцій (бізнес-процесів) підприємства.

Антикризове управління у фінансовій сфері передбачає забезпечення платоспроможності на основі контролю та управління грошовими потоками та підвищення стійкості підприємства. Ці заходи покликані покращити умови для провадження господарської діяльності, забезпечити відновлення платоспроможності та стабільності, нормалізувати баланс підприємства через його відновлення.

Антикризовий маркетинг є одним із найбільш ефективних ланок у системі антикризового управління на етапі реструктуризації, що передбачає ефективне управління та вдосконалення цінової та асортиментної політики, продажів, логістики, бізнес-планування та ін. Важливо здійснювати моніторинг зовнішньої середовища з метою пошуку нових сфер діяльності, а також виявлення тенденцій та ринкових зрушень та загроз конкурентоспроможності.

Антикризове управління персоналом направлено на вивчення поведінки персоналу підприємства у складній кризовій ситуації та підвищення ефективності його роботи. Правильно організована антикризова інвестиційна політика та розробка інвестиційних стратегій та проектів можуть привести підприємство до сталого розвитку.

Антикризове організаційне управління підприємством базується на оптимальній моделі його організації з урахуванням галузевої специфіки,

формування адекватної організаційної структури та системи управління, що є умовою виходу підприємства із кризи [17].

1.2. Механізм організації антикризового управління підприємством

Процес розробки системи раннього попередження кризи на підприємствах має складатися з наступних етапів [10].

Перший етап. Визначення об'єктів ендogenous та екзогенного середовища, які обрані як зони спостереження.

Другий етап. Розпізнавання та розрізнення індикаторів раннього попередження, які можуть сприяти виникненню проблем у виробничо-організаційній сфері діяльності.

Третій етап. Оцінка оптимальних значень показників фінансового становища підприємства (платоспроможність, ліквідність, рентабельність, ділова активність тощо) та безпечні інтервали для їх зміни.

Четвертий етап. Розрізнення та формування каналів для збору та редагування інформації. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами керівниками всіх рівнів.

П'ятий етап. Підготовка та синтез, моніторинг результатів та створення пропозицій з профілактичних заходів на підприємстві. Система раннього попередження та реагування на кризу носить циклічний характер у зв'язку зі змінами в середовищі підприємства та мінливістю показників. Циклічний характер управлінського впливу допоможе ефективно спрогнозувати та запобігти надзвичайним ситуаціям для підприємства.

З практичного погляду система раннього виявлення та подолання криз є реальною через механізм її здійснення на підприємстві. Для цього створюється спеціальна група, яку очолює антикризовий менеджер. До цієї групи повинні входити внутрішні співробітники підприємства, які розуміють особливості

діяльності в галузі та/або кваліфіковані фахівці, які знають методологію ефективного вирішення проблем у період кризи та особливості антикризового управління.



Рис. 1.1. Покроковий алгоритм антикризового управління

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління підприємством є [12]:

– усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві;

- ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління;
- недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

Ключові завдання визначені метою та полягають у наступному:

- стабілізація діяльності;
- недопущення розвитку (поглиблення) кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу для одержання тимчасової відстрочки.

Механізми антикризового управління традиційно представлені у вигляді ряду етапів [23]:

1. Діагностика поточної ситуації підприємства, що потребує кризового втручання.
2. Демонстрація цілей та завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільності або запобігання майбутніх збитків.
3. Визначити цілі та цілі втручань реагування на кризу та фактори часу для вирішення соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних функцій, що підлягають антикризовому управлінню, для встановлення бажаного рівня ефективності прийняття бізнес-рішень.
5. Розробити та запровадити корпоративну програму реагування на кризу, спрямовану на вирішення проблем з точки зору ресурсів та обмежень у часі.
6. Вносити пропозиції щодо попередження майбутніх криз

Антикризове управління підприємством представляє собою процес, зміст якого складає підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень у передбачені кризових явищ, їх подоланні та мінімізації негативних наслідків. Виходячи з різноманітності етапів розвитку кризи на підприємстві, процес антикризового управління відрізняється на кожній стадії (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Антикризове управління відповідно до кожної стадії кризи на
підприємстві

Етап кризи	Методи діагностики, інструментарій	Особливості прояву кризового явища	Процес антикризового управління
1	2	3	4
Стратегічна криза	Аналіз стратегічної та маркетингової діяльності підприємства	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства	Перегляд стратегії, реструктуризація, підвищення ринкової вартості підприємства
Структурна криза	Аналіз виробничих та економічних показників підприємства	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу	Нормалізація діяльності підприємства: зниження витрат, збільшення продуктивності, підвищення економічної доданої вартості підприємства
Оперативна криза	Аналіз балансу, експрес-аналіз фінансового стану підприємства	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства	Усунення причин розвитку кризи: мінімізація збитків, підвищення рентабельності капіталу підприємства
Криза ліквідності	Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи: пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності, направлення частини оборотних коштів на погашення збитків
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Комплексне оцінювання діяльності підприємства, аналіз власного капіталу та платоспроможності	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості	Недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього фінансового капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів

1	2	3	4
Банкрутство	Визначення надкритичної платоспроможності, аналіз забезпеченості боргу реальними активами, оцінювання ділової активності та інвестиційної привабливості підприємства	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях, проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємств

Отже, вихід підприємства з кризи залежить від своєчасного виявлення загрози, розробки і впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволять подолати кризу та відновити нормальне функціонування підприємства

О. Терентьєва, Т. Гавриленко та В. Вітко [14; 65] вважають, що механізм антикризового управління повинен містити наступні складові: економічну, фінансову, організаційну, технологічну та соціальну. Кожна з цих складових має відповідні функції у складі цілісного механізму.

Економічна складова механізму антикризового управління призначена виконувати дії з підвищення ефективності його функціонування та забезпечувати зростання темпів і масштабів створення прибутку. Вона передбачає: визначення потреб ринків у продукції підприємства, підвищення рівня доходів, ресурсне забезпечення підприємства, формування маркетингово-комерційних мереж тощо.

Фінансова складова передбачає формування довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш оптимальних шляхів їх досягнення: забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, підвищення ліквідності, прогнозування і фінансування збитків від кризових процесів, управління фінансовими потоками тощо.

Організаційна складова включає кадрову та організаційну роботу підприємства і передбачає: доведення до виконавців управлінських рішень,

адаптацію персоналу до кризових умов роботи, підготовка працівників до роботи у кризових умовах, формування і розвиток корпоративної культури, організація структури підприємства тощо.

Технологічна складова передбачає створення умов для безперебійного функціонування технічних засобів, які використовуються у антикризовій діяльності, а також процедур із виявлення локалізації та ліквідації кризових процесів на підприємстві. Включає в себе: функціонування технічних засобів, аналіз власних технологічних процесів, розробку технологічної стратегії підприємства, планування комплексу технологій для виробництва нової продукції тощо.

Соціальна складова включає в себе формування і реалізацію соціальної стратегії підприємства, створення необхідних умов для діяльності працівників, зниження імовірності настання безробіття для працівників тощо.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. При аналізі підприємства важливим етапом є діагностика усіх значущих факторів, що впливають на систему управління підприємства. До внутрішніх факторів належать: організаційна структура, персонал, основні фонди, оборотні кошти, витрати, прибуток. До зовнішніх факторів відносяться: законодавча політика держави, податкова політику держави, кредитно- 57 фінансова політика держави, інноваційно-інвестиційна політика держави, валютні коливання – тобто все, що не залежить від підприємства, та на що не можна вплинути. Ступінь, величина і напрям впливу цих факторів обумовлює заходи антикризового управління.

Механізм антикризового управління перш за все передбачає наявність об'єкта (кризові явища, що виникають під дією мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища та проявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних), суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, залежно від специфіки організаційної структури підприємства) та його ресурсне забезпечення (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами тощо)

[41].

Як і будь-який механізм, антикризове управління підприємством базується на принципах та функціях. В умовах інформаційної війни антикризове управління може включати такі функції:

1. Планування: визначення цілей організації, їх зміни, стратегій і програм антикризової стабілізації, а також ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

2. Організація: формування оптимальної структури та обсягу використовуваних коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

3. Мотивація: розроблення системи заохочень і санкцій, які зацікавлять увесь колектив і кожного працівника в зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи.

4. Контроль: спрямований на прогнозування відхилень від намічених цілей з метою своєчасного внесення змін, що сприятимуть підвищенню ефективності антикризових заходів [16, с. 49].

Ці функції спрямовані на забезпечення антикризового управління в умовах інформаційної війни і допомагають організації ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити стабільність і виживання.

Функції антикризового управління реалізуються при дотриманні принципів [38]:

1. Об'єктивність: цей принцип передбачає розуміння сутності та механізмів виникнення кризових явищ, а також орієнтацію на управлінський вплив не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на її глибинні першопричини. Головна мета полягає в локалізації або усуненні кризових явищ шляхом розуміння їх природи.

2. Комплексність: цей принцип вимагає системного мислення та розроблення антикризових рішень для всіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів і функціональних підсистем. Кризове управління повинно охоплювати всі аспекти підприємницької діяльності.

3. Відповідність: цей принцип передбачає вивчення та типізування умов функціонування конкретного підприємства, врахування специфічних умов і тенденцій його розвитку, а також широке охоплення всіх аспектів управлінських рішень з урахуванням реалій.

4. Контроль: цей принцип передбачає постійне контролювання ходу реалізації управлінських заходів з метою адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Контроль дозволяє забезпечити ефективність та вчасність реагування на зміни.

5. Оптимальність: цей принцип спрямований на оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства, вибір оптимального співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних анти-кризових заходів, врахування стадії кризи та факторів, що спричинили її виникнення.

6. Збереження основного напрямку: цей принцип підкреслює необхідність зосередитися на розв'язанні основної проблеми або каталізатора кризи, яка має найбільший негативний вплив на підприємство. Важливо зосередити увагу на цій сфері діяльності та забезпечити її подальше вирішення.

7. Законність: цей принцип вимагає знання і використання правових засад, що регулюють підприємницьку діяльність, упровадження та розгляд справ про банкрутство, а також можливостей фінансового оздоровлення та санації підприємств.

8. Ефективність: цей принцип спрямований на максимальне використання потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої антикризової програми, мінімізацію часових, матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього.

Ці принципи сприяють раціональному управлінню фінансовими кризами та допомагають підприємствам зберегти фінансову стійкість та забезпечити успішний вихід з кризових ситуацій [47].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи та заходи антикризового управління. До методів антикризового управління відносять весь арсенал

методологічних інструментів: від попередньої діагностики кризи до методів її подолання. Існують також різні погляди до тлумачення та визначення методів антикризового управління (рис. 1.2).

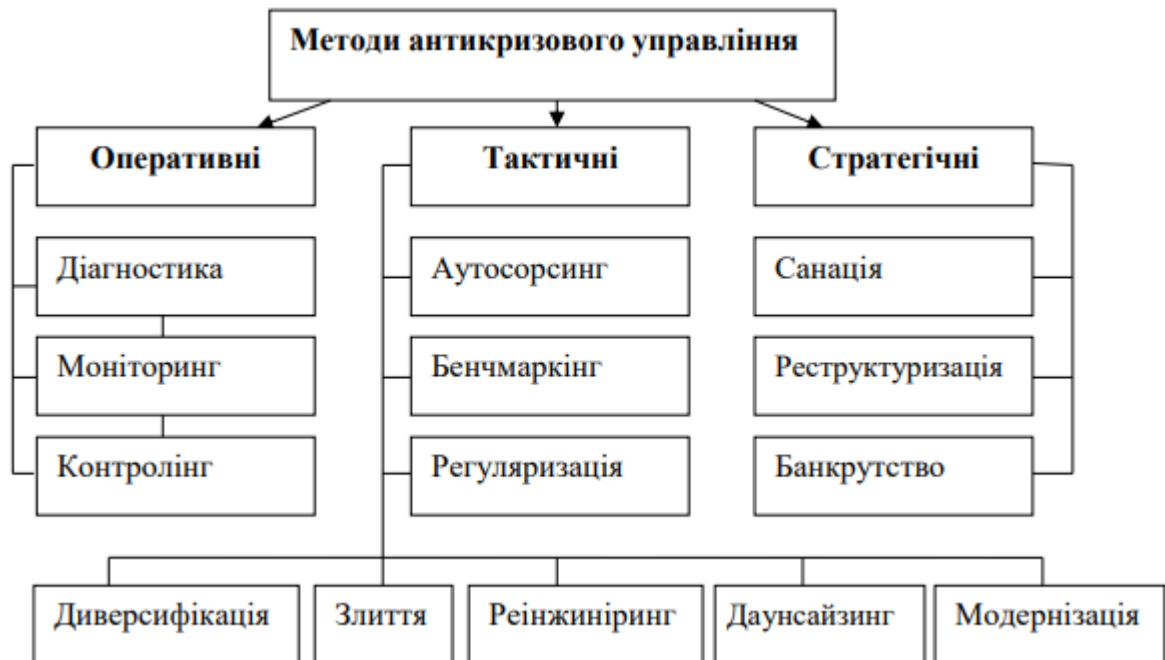


Рис. 1. 2. Методи антикризового управління

Перша група – оперативні – це методи, що мають діяти на підприємстві постійно з метою завчасного виявлення кризових явищ (строком до 1 року). До цієї групи можна віднести діагностику, моніторинг та контролінг.

Діагностика – це визначення відхилень від траєкторії нормального стану і розвитку організації, виявлення симптомів можливості і загрози кризи, визначення причин їх виникнення, оцінка можливих наслідків. Діагностика кризи є одним із найважливіших елементів антикризового управління.

Моніторингом називається система постійного збору та обробки даних про стан об'єктів, що аналізуються. Створення на підприємстві механізму моніторингу сприятиме підвищенню якості процедури контролю в реальному часі за процесом антикризового управління.

Контролінг в антикризовому управлінні спрямований на прискорення процесу прийняття рішень. Завданнями контролінгу є концептуальна розробка, впровадження та подальше обслуговування системи управління, а також

підготовка аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень. Тобто контролінг – це частина управлінської системи підприємства, що поєднує в собі елементи як менеджменту, так і контролю.

Друга група методів антикризового управління – тактичні – це методи, які слід застосовувати на ранніх стадіях виявлення кризи. Їх діяльність спрямована на покращення фінансових та економічних показників підприємства (строком до 3 років). До таких методів віднесемо аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризацию, модернізацию, диверсифікацію, злиття, реінжиніринг та даунсайзинг.

Аутсорсинг – це один із способів оптимізації всіх процесів на підприємстві за допомогою концентрації зусиль на основному виді діяльності і делегування непрофільних функцій стороннім компаніям. Головною перевагою даного методу є економія часу, ресурсів, а також концентрація підприємства на своїй профільній діяльності.

Бенчмаркінг – методика зіставлення результативності підприємницької діяльності досліджуваних організаційно-правових структур з діяльністю тих структур, які є лідерами на ринку товарів і послуг. Бенчмаркінг є мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи. Цей метод є дієвим інструментом удосконалення внутрішнього середовища підприємства щодо підвищення ефективності його стану на ринку, збуту продукції, визначення негативних тенденцій в еволюції підприємства та подолання кризових явищ.

Регуляризация – впровадження сучасних підходів до управління підприємством. До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо [29].

Диверсифікація – це розширення асортименту продукції, що випускається та переорієнтація ринків збуту, застосування нових видів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству. За допомогою диверсифікації ефективність діяльності

підприємства стає незалежною від життєвого циклу окремого продукту. Злиття – це об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цього методу стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат [29].

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс тощо. Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Підприємства піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництво, а роботу, виконувану персоналом цих відділів. Підвищення рівня автоматизації та впровадження прикладних інформаційних технологій є частиною реінжинірингу бізнес-процесів для підприємства.

Даунсайзінг (з англ. «downsizing» – «зменшення розмірів») – зменшення розміру організації для покращення її функціонування і зниження витрат, головним чином, за рахунок скорочення кадрів; при цьому комплекс заходів (стратегія) націлений на ефективність HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміна ключових цілей і робочих процесів. Даунсайзінг включає в себе наступні стратегії: стратегію скорочення робочих кадрів; стратегію зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і (або) бізнес-процесів); комплексну стратегію системних змін, яка складається із стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами тощо. Модернізація – це використання сучасних технологій для боротьби із застарілим обладнанням, що в свою чергу збільшує продуктивність і створює надійну основу для досягнення як поточних, так і майбутніх комерційних цілей. Як правило, модернізація передбачає значні інвестиції з більш високою окупністю в довгостроковій перспективі.

Третя група більш глобальні методи – стратегічні. Це комплекс заходів більш тривалої дії (строком від 3 років) стосовно виходу підприємства з кризи. Застосування цих методів змінює сутність бізнесу підприємства. До цієї групи

віднесемо санацію, реструктуризацію та банкрутство.

Санацією називається комплекс реорганізаційних заходів по відновленню платоспроможності підприємства, його життєстійкості та попередження банкрутства. Вона націлена на збереження підприємства шляхом розробки та реалізації комплексної програми його оздоровлення і розвитку та включає систему ревізійних заходів, спрямованих на виявлення та усунення неефективних структурних елементів, виявлення і використання прихованих резервів і додаткових стимулів для ефективної фінансово-господарської діяльності організації. Під час санації здійснюються заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в напрямку зменшення кредиторської заборгованості. При цьому може бути прийнята шокова програма, яка передбачає: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, акції з розпродажу товару за зниженими цінами та інші заходи.

Реструктуризація підприємства – це цілеспрямована зміна структури компанії та складових елементів, які формують її, в зв'язку із впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реструктуризація може передбачати вдосконалення системи управління підприємства, зміну фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту, управління персоналом тощо.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, до суб'єкта господарювання – боржника, щодо якого здійснюється провадження у справі про банкрутство, можуть застосовуватись наступні судові процедури: розпорядження майном боржника; санація боржника; ліквідація банкрута [30].

Таким чином, існує багато різних методів антикризового управління. І

підприємство повинно використовувати такий метод антикризового управління, який би дав змогу йому значно швидше покращити фінансові показники його діяльності та подолати наслідки кризи. Антикризовими заходами може бути: зменшення чи оптимізація витрат, маркетингові заходи для підвищення обсягу реалізованої продукції, оптимізація оподаткування, зміна кадрової політики, збільшення чистого грошового потоку, підвищення ефективності системи планування, підвищення ефективності системи управління підприємства на всіх його етапах, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізація бюджетування (яка націлена на фінансові результати і підвищення платоспроможності та ліквідності) [7; 76].

Сам механізм антикризового управління підприємства є складною системою, що діє за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, основною метою якої є передбачення, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризи на підприємстві.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління підприємства

Антикризове управління, як і будь-який вид управління, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [68, с. 123].

Під ефективністю антикризового управління, на нашу думку, слід розуміти сукупність характеристик суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливають на створення сприятливих умов для досягнення високих результатів з меншими витратами у певний час. Головне завдання антикризового управління підприємством полягає у розробленні найменш ризикових управлінських рішень, на основі яких буде досягнуто мети та результату з мінімальною кількістю допоміжних засобів і за мінімальних негативних наслідків [33, с. 53].

Ефективність управління повинна характеризуватися досягненням цілей управління, але існують і конкретні показники ефективності, які залежать від: мистецтва управління керівника; методології розроблення ризикованих рішень; наукового аналізу обстановки, прогнозування тенденцій ситуації, що склалася; корпоративності, оперативності й гнучкості управління; якості антикризових програм; системи моніторингу кризових ситуацій [33, с. 53].

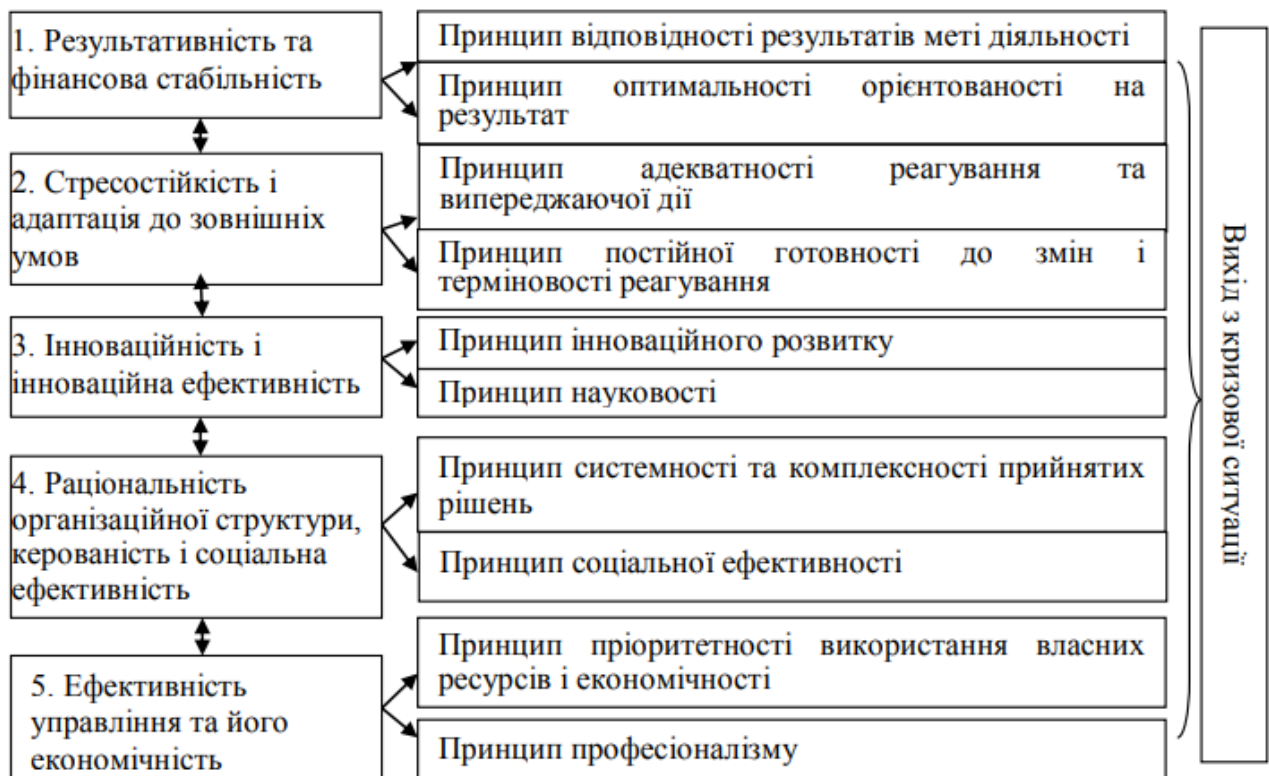


Рис. 1.3. Модель антикризового менеджменту

Джерело: [33, с. 53]

На рис. 1 нами побудовано модель антикризового менеджменту підприємства. У результаті орієнтованості на дану модель та використання пропонованих показників ефективності антикризового менеджменту підприємство матиме змогу обійти кризову ситуацію або ж мінімізувати її негативні наслідки. З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, нами пропонується методика оцінки ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки. На нашу думку, під час оцінки антикризового

управління слід ураховувати не тільки результативні показники господарської діяльності керованої системи у цілому, які досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління, а й показники ефективності управлінської діяльності, функціонування самої системи антикризового управління. Методика, що пропонується, дає змогу проводити аналітико-експертну бальну оцінку ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління. Методика оцінки ефективності антикризового управління складається з трьох етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту

На етапі збору та оцінки інформаційних даних:

- устанавлюється періодичність оцінки ефективності антикризового управління;
- створюється спеціалізована робоча група;
- визначаються інші необхідні ресурси для проведення оцінки, здійснюється збір необхідної інформації (у внутрішньому і зовнішньому середовищі);
- оцінюється достатність і достовірність отриманої інформації;
- робиться попередній висновок про стан підприємства.

Оскільки підприємство в системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом, і об'єктом антикризових дій, то етап збору та оцінка інформаційних даних є важливими з погляду визначення й аналізу кризових передумов, які залежать від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Фінансово-інноваційний етап пов'язаний з аналізом ефективності антикризового управління підприємством. На даному етапі визначається вага кількісних і якісних показників (табл. 1.5), об'єднаних за допомогою п'яти критеріїв ефективності (1–5).

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності антикризового управління

Критерії оцінки ефективності	Показник ефективності	Проміжні показники ефективності
1	2	3
1. Економічна ефективність	Величина прибутку і показники рентабельності, ефективність бізнесу на основі розрахунку рентабельності підприємства, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність підприємства і капіталовіддача, ринкова привабливість і активність на ринку цінних паперів, оцінка ймовірності банкрутства	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стійкість і стабільність підприємства в часі, швидкість реакції керівництва на зміни в навколишнього середовища, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
3. Інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність упровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	

1	2	
4. Соціальна ефективність	Умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	
5. Ефективність управління	Компетентність і професіоналізм управлінського персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Кожен показник із табл. 1.5 має ваговий коефіцієнт, виходячи з його значущості, при цьому по кожній із п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1.

Під час проведення оцінки бали присвоюються виходячи з критеріальних значень показників, тенденцій їх зміни та експертних оцінок. Таким чином, можуть бути розраховані підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (максимальне значення якої сягає п'яти балів). Розрахунково-порівняльний етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління, його метою є:

- узагальнення результатів аналізу та надання об'єктивної оцінки роботи підприємства;
- розроблення пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- коригування механізму антикризового управління.

Для узагальнення результатів оцінки необхідно слідувати алгоритму:

1. Присудження бала (K_n) кожному показнику ефективності експертним шляхом з урахуванням порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом і з критеріальним значенням.

2. Розрахунок окремих показників ефективності. Окремі показники ефективності антикризового управління підприємством ОПЕп всередині

критеріїв ефективності (п'ять груп критеріїв) характеризують частку кожного показника в загальній ефективності підприємства. Розрахунок окремих показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (B_n), присвоєних показниками всередині кожної групи (сума вагових коефіцієнтів усередині групи = 1), і значень даних показників в балах (B_n), присвоєних експертним шляхом, за формулою:

$$ОПЕ_n = K_n * (B_n), (1.1)$$

де K_n – вага n-го показника ефективності; B_n – бал, присвоєний n-му показнику експертним шляхом.

3. Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв ефективності. Сума показників ефективності $ОПЕ_n$ по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n-ї групи критеріїв ефективності ($БО_n$):

$$БО_n = \sum ОПЕ_n / T = 1, (1.2)$$

де T – кількість показників ефективності всередині n-ї групи критеріїв ефективності.

Показник $БО_n$ вказує на ступінь ефективності управління з конкретної групи критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності за n-ю групою показників [33]

Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи критеріїв ефективності ($БО_n$)	Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв
0-0,5	Неефективне
0,51-0,70	Малоефективне
0,71-0,90	Середньоефективне
0,91-1,0	Високоєфективне

Критеріальні межі класифікаційних груп були визначені так: якщо всі показники всередині групи критеріїв ефективності знаходяться в максимальному положенні своїх критеріальних значень, то в групі критеріїв спостерігається

висока ефективність (значення відхиляються від 1% до 10%). Подальше зниження значень показників до мінімальних значень критеріальних меж буде свідчити про збереження ефективності (у межах 30%) або її істотні втрати (зниження у межах 50%).

Отже, якщо значення початкових показників ефективності всередині групи критеріїв знижуються за період більше, ніж це визначено їх критеріальними межами, то група критеріїв визнається неефективною й отримує оцінку ефективності менше 50% (менше 0,5).

4. Граничний показник для кожної групи критеріїв ефективності під час розрахунку підсумкової оцінки ефективності антикризового управління не обраховується, оскільки п'ять груп критеріїв, що використовуються, є однаково важливими в процесі проведення оцінювання і мають різне значення. Разом із тим критерії містять у собі різну кількість показників, тому потрібно проводити оцінку критеріїв усередині кожної групи. Зважаючи на вказане, вважаємо, що підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) слід розраховувати за формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБі} * \text{пі} = 1, (1.3)$$

де ОБі – підсумкова бальна оцінка для і-ї групи критеріїв ефективності; пі – число груп критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності антикризового управління було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-1,00	Неефективне
1,01-1,50	Малоефективне
1,51-2,50	Середноефективне
2,51-3,0	Високоефективне

Встановлення критеріальних меж для оцінки рівня ефективності антикризового управління є процесом, аналогічним установленню меж по кожній окремій групі критеріїв ефективності.

5. Після проведення розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формуються висновки про ефективність антикризового управління підприємством. У разі виявлення потреби в удосконаленні системи антикризового управління розробляються додаткові заходи з коригування даного процесу. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коректування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складники його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства. Таким чином, запропонована методика дає змогу оцінити здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку на етапах кризового процесу залежно від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що уможливорює виявлення і реалізацію прихованих резервів антикризового управління. Відомо, що одним із ключових понять антикризового управління є «розпізнавання» кризи. Швидкість наростання кризових явищ є прямо пропорційною можливостям розпізнавання кризи й обернено пропорційною результативності розпізнавання (рис. 1.5).

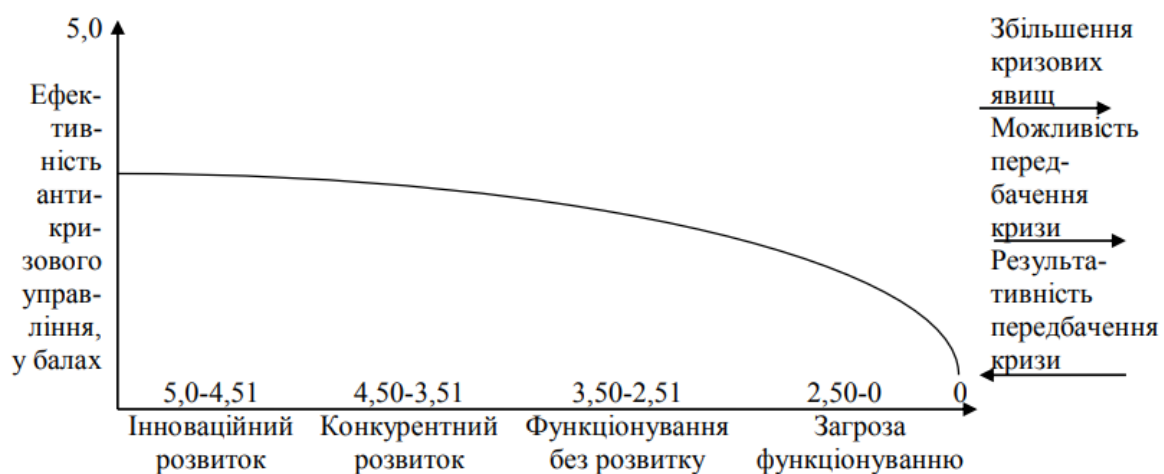


Рис. 1.5. Критерії здатності підприємства до функціонування або розвитку залежно від ефективного використання ресурсів на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності [33]

Тому керівництву підприємства необхідно вміти розпізнавати симптоми ще на етапі прихованої кризи, щоб почати вживати заходів щодо пом'якшення і подолання кризи, перш ніж вона перейде в гостру фазу. Отже, запропонована методика оцінки ефективності антикризового управління підприємством дасть змогу оцінювати здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку залежно від ефективного використання наявних ресурсів. Бали, отримані під час аналізу діяльності підприємства, на етапі прихованої кризи, допоможуть управлінській ланці прийняти найбільш ефективні антикризові рішення щодо виходу із ситуації, що склалася, а також визначитися з використанням інструментів антикризового управління [20].

Ефективність антикризового управління визначається відсутністю ознак кризового стану та низькою імовірністю банкрутства. Діагностика кризового стану підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства [48, с. 297].

Сучасні моделі та методи діагностики кризи на вітчизняних підприємствах мають свої переваги і недоліки. У літературі виділяють чотири основних підходи для оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств [72]:

1) експертні методи — засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства (метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова);

2) економіко-математичні методи засновані на побудові економіко-математичних моделей (дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання);

3) штучні інтелектуальні системи — призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства; дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області [81];

4) методи оцінки фінансового стану — розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності (система показників У. Бівера; метод

"creditmen" Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе).

Великої популярності в літературі знаходять методи, засновані на використанні дискримінантних моделей. Основні західні моделі оцінюванні імовірності банкрутства узагальнено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Дискримінантні моделі оцінювання імовірності банкрутства

Модель	Методика розрахунку	Критичне значення
1	2	3
Модель Альтмана	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,99X_5$; X_1 – Частка власного оборотний капітал / загальна вартість активів; X_2 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком; X_3 - рентабельність активів за прибутком до виплати процентів; X_4 - власний капітал (ринкова вартість) / поточні зобов'язання; X_5 - оборотність активів	$Z < 1,81$ - імовірність банкрутства становить від 80 до 100 %; $2,77 < Z < 1,81$ - середня ймовірність краху компанії $2,99 < Z < 2,77$ - імовірність банкрутства невелика; - якщо $Z > 3$ - ситуація на підприємстві стабільна
Конана і Гольдера	$Z = 16X_1 + 22X_2 - 87X_3 - 10X_4 + 24X_5$; X_1 – коефіцієнт покриття; X_2 – частка довгострокових зобов'язань в капіталі; X_3 - фінансування продажів від залучених коштів; X_4 – відношення витрат на персонал до Доданої вартості; X_5 - Повернення на додану вартість	$Z < 4$ - імовірність банкрутства становить від 80 до 100%; $4 < Z < 9$ - середня ймовірність краху компанії; $Z > 9$ - ситуація на підприємстві стабільна
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$; A - Робочий капітал / Загальна вартість активів; B - Прибуток до сплати податків та процентів / Загальна вартість активів; C - Прибуток до сплати податків / Короткострокові зобов'язання; D - Обсяг продажу / Загальна вартість активів	$Z < -0,862$ – висока ймовірність банкрутства; $Z > 2,451$ - загроза банкрутства мінімальна і підприємство фінансово надійне
Модель Чессера	$Z = -2,0443 - 5,24X_1 + 0,053X_2 - 6,6507X_3 + 4,4009X_4 - 0,0791X_5 - 0,102X_6$; X_1 - (Готівка + Високоліквідні цінні папери) / Сукупні активи; X_2 - Нетто-продаж / (Готівка + Високоліквідні цінні папери); X_3 - Брутто-доходи / Сукупні активи; X_4 - Сукупна заборгованість/ Сукупні активи; X_5 - Основний капітал / Чисті активи; X_6 - Оборотний капітал / Нетто-продаж	При $Z > 0$ позичальника слід відносити до групи боржників, які не виконують умов договору

1	2	3
Модель Ліса	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$; A - Оборотні активи / Загальна вартість активів; B - Операційний прибуток / Загальна вартість активів; C - Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів; D - Власний капітал / Позиковий капітал	$Z < 0,037$ – висока ймовірність банкрутства; $Z > 0,037$ - загроза банкрутства мінімальна
Модель Таффлера і Тішоу	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$; A - Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання; B - Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань; C - Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів; D - Виручка від реалізації / Загальна вартість активів	Z більше 0,3 – загроза банкрутства мінімальна, тобто підприємство фінансово стабільне; - Z менше 0,2 – підприємство переживає фінансову кризу і ймовірність банкрутства дуже висока

Джерело: [20]

З таблиці 1.8 видно, що більшість моделей побудована на тому, що виділяється певний фактор: фінансова стійкість, прибутковість, структура активів тощо. Крім того, оцінка імовірності банкрутства може здійснюватись згідно з багатофакторною дискримінантною моделлю, наведеною в Положенні, яке акумулює в собі основні принципи проведення розрахунку фінансового стану позичальників банків України [57].

Згідно з цією методикою, банк здійснює визначення рейтингового класу боржника юридичної особи залежно від значення інтегрального показника з урахуванням величини підприємства (велике, середнє або мале). В основі класифікації покладено метод дискримінантного аналізу. Оцінка фінансового стану потенційного бенефіціара, який складає звітність відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, здійснюється шляхом присвоєння йому класу залежно від значення інтегрального показника фінансового стану.

Антикризове управління в умовах війни істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно

розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у діяльності. Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати в залежності від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва [78]:

- для мікро- суб'єктів підприємництва рекомендовано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів в товарах;

- для малих суб'єктів підприємництва використовуються показники як для мікро- суб'єктів підприємництва, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;

- для середніх суб'єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості;

- для великих суб'єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників. З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, діагностику підприємства необхідно проводити якомога частіше.

Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків [11].

Своєчасне використання антикризового управління в умовах війни дозволить адаптувати підприємство до воєнних умов, передбачити появу загроз його розвитку, розробити заходи щодо нейтралізації даних загроз, завчасно підготувати спеціальні антикризові заходи та максимально покращити

ефективність функціонування. Завдяки цьому підприємство швидше адаптується та посилює економічну безпеку своєї діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління підприємства

Нормативно-правове забезпечення являє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових документів різного рівня, що включає законодавство України та внутрішні нормативні акти підприємства.

Варто відзначити, що законодавчий рівень регламентації визначає в основному інститут банкрутства як складову антикризового управління. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають наступні рівні:

I – акти законодавства загального спрямування, що містять окремі регулюючі норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (Господарський кодекс, Цивільний кодекс);

II – акти законодавства, що встановлюють правове становище функціонування окремих видів суб'єктів специфічної сфери діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або визначених організаційно-правових форм господарювання (господарські товариства, фермерські господарства тощо) та містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів банкрутами;

III – специфічне законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ (Закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом» № 2343-XII від 14.05.1992 р.; «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» № 543/96-ВР від 22.11.1996 р.; Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу

фінансово-господарського стану підприємств та організацій» №288/2092 від 05.08.1997 р. тощо) [63].

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління забезпечує організацію та регулювання діяльності підприємства як системи, досягнення постійних цілей в рамках реалізації стратегій у розрізі часового проміжку. До основних нормативно-правових документів цієї групи доцільно відносити: установчі документи; положення, які визначають організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами, про прийняття внутрішньо корпоративних нормативних актів, про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств та ін.); положення, які визначають особливості взаємодії між підприємством та середовищем функціонування, деталізуючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення базових нормативів діяльності, мотивації, організації роботи персоналу, взаємовідносин з ринковими контрагентами та усіма стейкхолдерами тощо (наприклад, про оплату праці членів правління, про цінні папери товариства, про інтелектуальну власність, про дивідендну політику, про комерційну таємницю, про внутрішній трудовий розпорядок, про відділи, про персонал та ін.); документи, які характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази та нормативи тощо) [56].

Державні методики проведення діагностики фінансового стану і загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Департаментом з Методики визначення ймовірності настання банкрутства Державний підхід Науковий підхід Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій [59] Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [46] Авторські методики (комерційні) є

комерційною таємницею власників цих методик. Базові методики (загальновідомі) широко висвітлюються у спеціальній літературі, використовуються в науково-дослідній роботі з питань банкрутства тощо і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначений законами. В Україні аналіз фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства проводиться згідно з «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженими наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [46] та Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій [59].

У загальному випадку система інформаційного забезпечення антикризового управління може включати наступні блоки:

- стратегічного аналізу і моделювання;
- управління за ключовими показниками;
- корпоративного планування і бюджетування;
- консолідації фінансової звітності.

Блок стратегічного аналізу і моделювання вирішує завдання збору і обробки даних про стан сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії (корпорації), а також вибору стратегій компанії на основі оцінки можливих сценаріїв розвитку.

Дані про зовнішнє середовище накопичуються в інформаційних системах класів:

- CRM (Customer Relationships Management) - управління взаємовідносинами з клієнтами);

- SRM (Supplier Relationships Management) - управління взаєминами з постачальниками);

- SCM (Supply Chain Management) - управління ланцюгами поставок).

Інформація про внутрішнє середовище може бути отримана з систем класів:

- ERP (Enterprise Resource Planning) - планування ресурсів підприємства);

- BPM (Business Process Management) - управління бізнес-процесами).

- PPM (Project Portfolio Management) - управління проектами і портфелями).

Дані про внутрішнє середовище формуються в системах CRM (в частині, що стосується ефективності маркетингу і збуту) і SCM (в частині, що стосується ефективності закупівельної, виробничої, складської і транспортної логістики). Системи ERP, CRM, SCM і SRM називають транзакційними системами.

Обробка даних для отримання інформації в інтересах стратегічного аналізу здійснюється в системах класу BI (Business Intelligence - бізнес-аналітика).

Блок управління за ключовими показниками забезпечує підтримку побудови збалансованої системи показників. При цьому забезпечується автоматизація вирішення наступних завдань:

- розробка корпоративної стратегічної карти (стратегічних карт бізнесів диверсифікованої корпорації);

- розробка рахункових карток корпорації (бізнесів), підрозділів і посад, включаючи вибір KPI по чотирьох групах цілей, визначення їх цільових значень, термінів досягнення, відповідальних та діапазонів допустимих відхилень;

- візуалізація процесу досягнення цільових значень на основі робочих панелей керівників.

Інформаційна підтримка побудови збалансованої системи показників забезпечується відповідним модулем системи класу CRM, що представляє собою різновид систем класу BI.

Блок корпоративного планування і бюджетування вирішує завдання розробки системи практично здійснюваних заходів оперативного (проектного) управління і відповідних бюджетів, що забезпечують досягнення системи стратегічних цілей і їм кількісних показників.

В якості вихідних даних для планування та бюджетування виступають планові значення ключових показників, сформовані блоком управління за ключовими показниками, і прогнози, сформовані блоком стратегічного аналізу і моделювання.

Інформаційна підтримка корпоративного планування і бюджетування забезпечується на основі використання відповідного модуля системи СРМ.

Блок консолідації фінансової звітності вирішує завдання збору фінансової інформації про фактично досягнутих результатах від ERP-систем всіх підприємств (бізнесів), що входять до складу корпорації.

Інформаційна підтримка консолідації фінансової звітності забезпечується на основі використання конкретного модуля системи СРМ. Вихідна інформація блоку включає консолідовану фінансову і управлінську звітність, а також результати її аналізу.

Інформування стейкхолдерів про поточний фінансовий стан також забезпечується системою СРМ.

Висновки до розділу 1

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. В свою чергу антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання і здійснення відповідних інструментів та процедур.

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління підприємством є усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві; ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи та заходи антикризового управління. До методів антикризового управління відносять весь арсенал методологічних інструментів: від попередньої діагностики кризи до методів її подолання: діагностика, моніторинг, контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, санація, реструктуризація, банкрутство, диверсифікація, злиття, реінжиніринг, даунсайзинг та модернізація.

З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, пропонується методика оцінки ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки.

Ефективність антикризового управління визначається відсутністю ознак кризового стану та низькою імовірністю банкрутства. Діагностика кризового стану підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства на основі методів: модель Альтмана, Конана і Гольдера, Модель Спрінгейта, Модель Чессера, Модель Ліса, Модель Таффлера і Тішоу тощо.

Своєчасне використання антикризового управління в умовах війни дозволить адаптувати підприємство до воєнних умов, передбачити появу загроз його розвитку, розробити заходи щодо нейтралізації даних загроз, завчасно

підготувати спеціальні антикризові заходи та максимально покращити ефективність функціонування. Завдяки цьому підприємство швидше адаптується та посилює економічну безпеку своєї діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Законодавчий рівень регламентації визначає в основному інститут банкрутства як складову антикризового управління. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають три рівні. Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління забезпечує організацію та регулювання діяльності підприємства як системи, досягнення постійних цілей в рамках реалізації стратегій у розрізі часового проміжку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМЕНАНТ»

2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Доменант» – поповнює перелік торгових компаній на ринку нафтопродуктів. Товариство зареєстровано 24.11.2010 року. Основною діяльністю ТОВ «Доменант» за КВЕД 46.70 є Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Щороку Товариство розвивалось і збільшувало кількість своїх покупців в нашому і сусідніх регіонах країни. Товариство з обмеженою відповідальністю «Доменант» є представником торгівельно-нафтової галузі в місті Житомирі і місті Козятин. Для ведення бізнесу товариство орендує офісне нежиле приміщення у м. Козятин, вул. Пилипа Орлика, будинок 8/26, де розміщується відділ збуту, а також на підставі договору оренди ТОВ "Доменант" орендує у ПАТ Житомирське АТП-11854 офісне нежиле приміщення в адмінбудинку, де розміщується керівництво, бухгалтерія і регіональний відділ збуту товариства, нежиле приміщення учбово-виробничого корпусу (складське приміщення) склад для зберігання нафтопродуктів та автозаправочну станцію, до якої належать резервуари в кількості 7 шт. по 25 куб. метрів кожна, які розташовані за адресою м. Житомир, вул. Корольова, 158.

У 2016 році на Законодавчому рівні введена обов'язкова реєстрація компаній основна діяльність яких – виробництво, торгівля і зберігання пального в Єдиній системі адміністрування реалізації пального (СЕА РП), а пальне в свою чергу віднесено до підакцизної продукції. Кожна компанія при реєстрації набувала статусу –Платник акцизного податку. Реєстрація компанії в СЕА РП, що має стаціонарний паливний склад, повинно бути зареєстрованим як акцизний склад і отримати його уніфікований номер. ТОВ Доменант являється платником акцизного податку та зареєстрований акцизний склад №1008517. Податковий кодекс України у 2016 році доповнено розділом VI Акцизний податок, який

наповнений новою термінологією для оподаткування операцій по реалізації пального. СЕА РП включає в себе Єдиний реєстр акцизних накладних з реалізації пального (ЄРАН РП), на кожну реалізацію пального покупцю виписується акцизна накладна і обов'язково реєструється в ЄРАН. Рух пального забороняється без належним чином зареєстрованої акцизної накладної, пальне вилучається без повернення.

З 2019 року усі операції зі зберігання, торгівлі та виробництва пального підлягають обов'язковому Ліцензуванню та встановленню додаткових засобів контролю –витратомірів та рівнемірів пального і їх відповідна реєстрація в органах контролю.

Управління діяльністю товариства Доменант вимагає постійного і спеціалізованого контролю змін у законодавстві України, вдосконалення і навчання.

За період з 2010 по 2023 роки ТОВ «Доменант» уклала значну кількість договорів на постачання паливно-мастильних матеріалів з представниками компаній-нафтотрейдерів України та найбільших імпортерів нафтопродуктів: такими як ТОВ «ВОГ ТРЕЙД», ТОВ ВОГ РЕСУРС, ТОВ БЕЛКАЗТРАНС, ТОВ Укрпетроліум груп, ТОВ «ВОГ РІТЕЙЛ», ТОВ ВКК УКРНАФТА; Транснафта ТОВ, ТОВ Укрпалетсистем (UPG), ГАЗТРЕЙД 2004 ТОВ, ПЕТРОЛ-Трейд ТОВ, ТОВ «ОКТАН ОІЛ», ТОВ «НАФТОСЕРВІС Плюс», ВКФ «ІНТЕР ПУЛЬС», УКРКРАССЕРВІС ВКК, ТОВ «БІЗНЕС СОЛЮШН», ТОВ «Західна нафтова компанія» та сотні інших постачальників.

У 2022 році, ще на початку дії військового стану у зв'язку із знищенням найбільшого заводу виробника Бензину А-92 в Україні майже зникає пропозиція пального на ринку ПММ (надалі - паливо-мастильних матеріалів), не тільки бензинів, а й дизельного палива, попит значно перевищував пропозицію і сусідні країни запропонували купувати пмм на їхніх ринках. На законодавчому рівні, прийнято ряд рішень керівництвом нашої держави про пільговий імпорт нафтопродуктів для компаній імпортерів. ТОВ Доменант, в свою чергу також, прийняло рішення самостійно імпортувати пальне з країн Європи і

реалізовувати своїм покупцям, для виконання раніше укладених договорів купівлі-продажу нафтопродуктів та договорів поставки нафтопродуктів.

ТОВ Доменант має потужний відділ збуту для підготовки спеціалістів-менеджерів зі збуту та їх подальше підвищення кваліфікації як персоналу в межах підприємства.

Збільшуючи кожного року обсяги діяльності, компанія вже має компанію партнера, що займається роздрібною торгівлею нафтопродуктів та постійно нарощує і збільшує кількість покупців, що сягає декілька сотень лише по м. Житомир.

Предметом діяльності відповідно до Статуту є:

- Оптова торгівля нафтопродуктами (твердим, рідким і газоподібним паливом та подібними нафтопродуктами;
- Відповідальне зберігання пального (власного та попередньо оплаченого контрагентами);

Статутний капітал товариства становить 120000 грн. Керівником підприємства є Нонік Ірина Миколаївна. В державному реєстрі підприємство зареєстровано за наступними видами економічної діяльності.

Згрупуємо дані по підприємству в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Доменант»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Доменант»
Скорочена назва	ТОВ «Доменант»
ЄДРПОУ	36532900
Дата реєстрації	10.09.2010
Адреса місцезнаходження	21100, Вінницька область, Хмільницький р-н, м.Козятин вул. Пилипа Орлика 8/26
Зареєстрований капітал	120000,00 грн
Вид економічної діяльності	Основний: 46.70 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами. 47.30 Роздрібна торгівля паливом 52.10 Складське господарство 52.2 Допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами
Керівник	Нонік Ірина Миколаївна

Серед товарів, які реалізує підприємство ТОВ «Доменант» своїм покупцям є нафтопродукти а саме, Дизпаливо і Бензини: Паливо дизельне ДП-Л-Євро5-В0, Дизельне паливо ТДЭ EN 590, Паливо дизельне (EN 590) 3, III (D/E), Паливо дизельне DIESEL 10PPM EN590, Паливо дизельне DIESEL FUEL EN590, Паливо дизельне EN 590 (ДСТУ 7688:2015 Паливо дизельне ДП-З-Євро5-В0); Бензин А-95 "Premium", Бензин автомобільний А-95-Євро5-Е0, Бензин автомобільний А-95-Євро5-Е5, Бензин автомобільний, неетильований А-95 "Premium", клас D (ДСТУ 7687:2015 Бензин автомобільний А-95 та багато інших видів...

Клієнтами підприємства- покупцями виступають як юридичні особи так і фізичні особи-підприємці та підприємства державної власності. ТОВ Доменант приймає участь в державних тендерах. Найбільшими покупцями у 2021-2023 роках по тендерній системі для компанії Доменант стали державні підприємства – лісгоспи поліського округу та аграрні компанії та холдинги. Найпотужнішими за весь період діяльності Товариства відповідно до отриманої виручки від реалізації пмм являються такі покупці: ТОВ «Агросоюз Україна», ПАТ ОГХК Іршанський гірничо збагачувальний комбінат», ПОСП ПЕРЕМОГА, ДП Попільнянське лісове господарство, СВК Ружинський, ПАТ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Західвибухпром», ТОВ «Яромир», ТОВ «Шляхбуд-5», ТОВ «Люкспромгаз», СФГ Мічуріна, Птахоплемзавод Коробівський, Агрофілд Україна, УКР-ЛЕНД ТОВ, Західнерудпром ТОВ, УВТО КП КІРОВГЕОЛОГІЯ, ТОВ «Головинський камінь», ТОВ «Константа-комбікорм», ТОВ «ФОРСАЖГАЗ ОІЛ», ТОВ «ДАН-МІЛК», ПЕТЕР ТРАНС ТОВ, Райківський гранітний кар'єр та Лісгоспи: Пулинський, Баранівський, Коростенський, Овручський, Словечанський, Романівський, Коростишівський, Білоцерківський. Загальна кількість покупців становить біля тисячі компаній, товариств, підприємств, господарств. Найбільшу частку серед замовників-покупців становлять аграрні підприємства, також великі об'єми пального купують кар'єри, лісгоспи, транспортні компанії, АЗС, будівельні та компанії сфери видобування .

Організаційна структура підприємства - це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії. Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують реалізацію пмм в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та інші функціональні робітники. Таким чином, організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління). Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

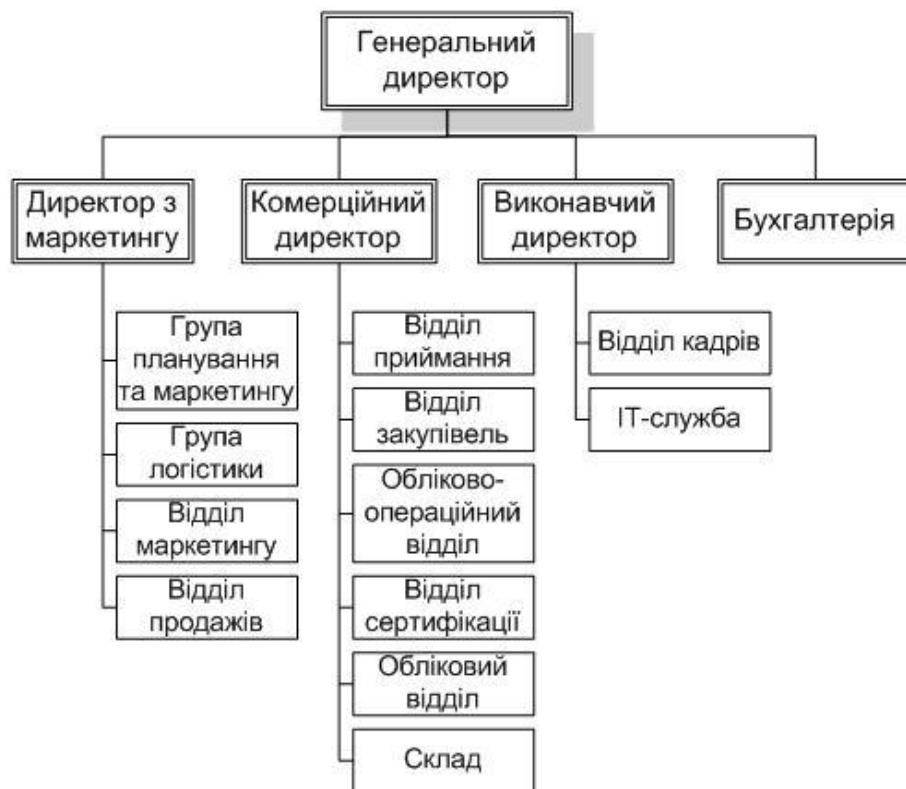


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Доменант»

Схему організаційної структури ТОВ «Доменант» представлено на рис. 2.1.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Товариство має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку та штампи зі своїм найменуванням, знаки для товарів і послуг, фірмове найменування, фірмовий знак які затверджуються директором товариство та реєструються згідно з чинним законодавством.

Його засновник самостійно визначає свою управлінську структуру, порядок прийняття рішень, маркетингову, збутову та цінову політику, політику оплати праці та виплати дивідендів, а також вирішують інші питання ведення та управління товариством.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Доменант»

Конкурентоспроможність та позиція підприємства на рику визначається його фінансово-економічним станом. Оскільки на сьогодні економіка країни знаходиться в кризовому становищі та потребує від підприємств у першу чергу підвищення ефективності їх виробничо-господарської та фінансової діяльності, ключовим фактором, за даних умов перед керівниками підприємства є проведення діагностики економічного та фінансового стану за для того, щоб знайти і виділити найбільш істотні проблеми у господарській та фінансовій діяльності, а також визначити причини їх виникнення та запропонувати шляхи щодо покращення фінансово-економічного стану.

Економічний стан підприємства відображає ефективність використання його ресурсів, а оцінка даних показників в динаміці надає змогу прослідкувати зміни, які відбулися на підприємстві та виявити фактори позитивного і негативного впливу. Тож, проаналізуємо основні економічні показники в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	100599,5	144866,9	208837,5	108238	107,59
2	Чистий прибуток, тис. грн.	644,2	696,1	2985,8	2341,6	363,49
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5951,40	6115,55	9451,05	3499,65	58,80
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	290,50	270,10	1147,60	857,10	295,04
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5660,90	5845,45	8303,45	2642,55	46,68
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
7	Фондовіддача	346,30	536,35	181,98	-164,32	-47,45
8	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	36,31	33,76	143,45	107,14	295,04
9	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	12574,94	18108,36	26104,69	13529,75	107,59
10	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,77	24,78	25,15	7,38	41,53

За даними таблиці 2.2 спостерігаємо зростання чистого доходу підприємства у 2022 році у 2 рази в порівнянні з 2020 роком, що спричинено зростанням цін на паливо та збільшенням обсягів реалізації.

Окрім доходу відбувається також і зростання чистого прибутку в 4,6 рази, причому у 2022 році відбулося стрімке зростання навіть в порівнянні з 2021 роком. Чистий прибуток підприємства у 2020 році становив 644,2 тис. грн, у 2021 році - 696,1 тис. грн., а у 2022 році – 2985,8 тис. грн. Стрімке зростання прибутку відбувається за рахунок перевищення темпів зростання доходу над темпами зростання витрат.

Зростання прибутковості відобразилось і на зростанні середньорічної вартості його активів. За досліджуваний період середньорічна вартість активів підприємства зросла на 3499,65 тис. грн, або на 58,8%. Зростання відбулося як за

рахунок оборотних так і за рахунок необоротних активів.

Стабільність прослідковується в формуванні персоналу підприємства, оскільки чисельність його за досліджуваний період не змінилась. Але враховуючи зростання чистого доходу при незмінній чисельності персоналу спостерігаємо зростання продуктивності праці у 2022 році у 2 рази порівнянні з 2020 роком.

Оскільки вартість необоротних активів, а саме основних засобів зростала більшими темпами ніж доходи підприємства, то це відобразилось на показнику фондоддачі. У 2020 році 1 грн вкладена в основні засоби приносила 346,3 грн чистого доходу, у 2021 році - 536,35 грн, а у 2022 році - 181,98 грн, що майже в 2 рази менше ніж у 2020 році.

Збільшення вартості основних засобів спричинило зростання показника фондоозброєності на 107,14 тис. грн на 1 особу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт оборотності відображає ефективність використання оборотних активів підприємства та швидкість його заміни. У 2022 році коефіцієнт оборотності становив 25,15 оборотів за рік проти 17,77 оборотів у 2020 році, що ще раз підтверджує збільшення попиту на продукцію підприємства.

В цілому відмічається покращення економічного стану підприємства за рахунок зростання доходу більшими темпами ніж витрат та збільшенням вартості. складових майна підприємства.

Яким чином змінювалась вартість майна підприємства та які складові в структурі майна є найбільш значимі виявимо в табл. 2.3

Аналізуючи майно підприємства можна констатувати, що його вартість у 2022 році зросла на 6671 тис грн, або у 2,1 рази.

У 2020 році формування капіталу відбувалось здебільшого за рахунок позикових коштів і частка поточних зобов'язань становила 53,85%. У 2021 році ця частка зменшилась до 45,18%, а у 2022 році – до 49,07%. Тобто, у 2022 році джерела капіталу практично врівноважились: 50,93% власних коштів, та 49,07% позикових. Такі зміни відбулися за рахунок зменшення величини поточних зобов'язань на 2989,1 тис. грн та зростання величини нерозподіленого прибутку

на 3681,9 тис. грн.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування

Показники	На 31.12.2020 р		На 31.12.2021 р		На 31.12.2022 р		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	290,5	4,88	249,7	3,98	2045,5	16,21	1755	більше у 7,4 рази	11,32
в т.ч. основні засоби	290,5	4,88	249,7	3,98	2013,6	15,95	1723,1	більше у 6,9 рази	11,07
2. Оборотні активи	5660,9	95,12	6030	96,02	10576,9	83,79	4916	86,84	-11,32
в т.ч. запаси	1866,1	31,36	1730,1	27,55	4529,3	35,88	2663,2	більше у 2,4 рази	4,53
дебіторська заборгованість	3790,5	63,69	4295,6	68,40	6043,3	47,88	2252,8	59,43	-15,81
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	2746,3	46,15	3442,4	54,82	6428,2	50,93	3681,9	більше у 2,4 рази	4,78
в т.ч. зареєстрований капітал	120	2,02	120	1,91	120	0,95	0	0,00	-1,07
нерозподілений прибуток	2626,3	44,13	3322,4	52,91	6308,2	49,98	3681,9	більше у 2,4 рази	5,85
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3205,1	53,85	2837,3	45,18	6194,2	49,07	2989,1	93,26	-4,78
БАЛАНС:	5951,4	100,00	6279,7	100,00	12622,4	100,00	6671	більше у 2,1 раз	0,00

Серед майна підприємства найбільшу частку займають оборотні активи. У 2020 році ця частка становила 95,12%, а у 2022 році вже 83,79 %, при тому, що вартість оборотних активів зросла на 4916 тис. грн.

Частка необоротних активів в майні підприємства зросла на 11,32 пункти, що спричинено збільшенням вартості основних засобів за період з 2020 по 2022 рік у 6,9 рази. Крім того у 2022 році з'явилась незавершені капітальні інвестиції

на суму 31,9 тис. грн.

В цілому підприємство за 2020-2022 роки нарощувало свій майновий потенціал та зменшило залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Головним завдання будь-якого підприємства є отримання прибутків за рахунок використання свого майнового потенціалу. Контроль і вирахування аналізу фінансового стану підприємств дає змоги визначити на скільки ефективно чи неефективно працює підприємство. У сучасних умовах господарювання аналіз фінансового стану – необхідна складова процесу управління підприємством. Головним напрямком його практичної реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства, визначення перспектив його розвитку.

В таблиці 2.4 наведемо показники щодо оцінки фінансового стану ТОВ «Доменант» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення +,-
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,77	2,13	1,71	-0,06
2. Чистий оборотний капітал	2455,80	3192,70	4382,70	1926,90
3. Коефіцієнт автономії	0,46	0,55	0,51	0,05
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,86	1,21	1,04	0,18
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,43	0,53	0,41	-0,02
6. Коефіцієнт оборотності активів	16,90	23,69	22,10	5,19
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	36,63	42,08	32,49	-4,14
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,65	0,48	1,46	0,81
9. Рентабельність власного капіталу, %	23,46	20,22	46,45	22,99
10. Рентабельність продукції, %	5,31	3,09	7,60	2,28

Аналізуючи по черзі кожен показник відзначимо, що коефіцієнт загальної ліквідності на підприємстві зменшився, особливо, якщо порівнювати 2022 та 2021 роки. Це означає, що на одну гривню поточних зобов'язань стало припадати менше оборотних активів за рахунок їх зменшення у 2022 році.

Чистий оборотний капітал підприємства значно збільшився за рахунок зниження поточної кредиторської заборгованості. Позитивним слід відмінити зростання коефіцієнту автономії у 2022 році в порівнянні з 2020 роком і забезпечення оптимального значення показника більше 0,5. Але, якщо порівнювати 2022 рік та 2021 рік, то відбулося зниження показника.

Коефіцієнт фінансової стабільності відповідає нормативному значенню та характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Це означає, що підприємство може відповідати за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт оборотності активів підприємства зростає з 2020 р. по 2022 рік на 5,19 оборотів, але знову ж таки найкраще значення показника було в 2021 році.

За усіма показниками рентабельності підприємство має нарощення показників у 2022 році за рахунок різкого зростання чистого прибутку.

Фінансова стійкість підприємства за коефіцієнт забезпеченості власними засобами знижується, адже значення показника зменшилось з 0,43 в 2020 р. до 0,41 в 2022 р. Протягом всього періоду коефіцієнт вищий нормативного і компанія здатна профінансувати 41-43 % всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства за 2020-2022 роки можна узагальнити, що підприємство нарощує майно, покращує фінансові показники, є рентабельним та платоспроможним. Але найкращі значення по показниках спостерігаються в 2021 році. У 2022 році прослідковується погіршення показників фінансового стану підприємства, значна наявність дебіторської заборгованості та зменшення загальної ліквідності майна.

2.3. Оцінка кризових ситуацій та ймовірності банкрутства ТОВ «Доменант»

На жаль, в сучасних реаліях, українська економіка як ніколи переживає складний період. Це потребує складних стратегічних рішень задля того, щоб вивести з кризової ситуації. Загалом криза - це процес розвитку, який змінює, модифікує або руйнує сформовану на підприємстві систему зв'язків і відносин, а також формує нові організаційні елементи та структури. Діагностика наявності кризи на підприємстві проводиться на основі виявлення її симптомів – прояву негативних тенденцій у процесі діяльності підприємства, передумов виникнення кризової ситуації.

В останні декілька років ТОВ «Доменант», як і більшість підприємств України стикнулось з рядом криз:

1. Криза COVID 19. Запровадження карантинних заходів спровокувало зменшення попиту на пальне, оскільки здебільшого люди працювали дистанційно.

2. Воєнні дії на території України. Коли розпочалася повномасштабна війна — закрився кордон із рф та Білоруссю. А саме звідти завозилися величезні обсяги різних компонентів, з яких уже тут, в Україні, виготовляли контрафактне пальне. Крім того, платоспроможність населення в країні знизилась.

3. Тимчасова відсутність світла (блекаути). Оскільки всі заправні станції працюють від електроносіїв на час блекаутів робота підприємства призупинялась.

4. Зниження фінансових показників в порівнянні з 2021 роком.

5. Перехід більшості автомобілів на дешевші та екологічні види палива.

Зростання ризиків переростають для підприємства у відповідні кризи. Найнебезпечнішою кризою є криза банкрутства. Тож, для її попередження слід визначати ймовірність банкрутства в динаміці за різними методиками.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Доменант» використаємо 9 різних моделей. Також проведемо аналіз в динаміці за останні 3 роки, щоб прослідкувати певні закономірності та можливі загрози підприємству, його

стабільному фінансово-економічному стану.

Розрахунок ймовірності банкрутства для ТОВ «Доменант».

Таблиця 2.5

Розрахунок за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + X5$				
$X1$ (Обіговий капітал до суми активів підприємства)	0,95	0,96	0,84	-0,11
$X2$ (Нерозподілений <i>прибуток</i> до суми активів підприємства)	0,44	0,53	0,50	0,06
$X3$ (Прибуток до оподаткування до загальної вартості активів)	0,13	0,14	0,29	0,16
$X4$ (Ринкова <i>вартість</i> власного капіталу до <i>вартості</i> усіх зобов'язань)	0,86	1,21	1,04	0,18
$X5$ (Обсяг продажів до загальної величини активів підприємства)	16,90	23,07	16,54	-0,36
Інтегральний показник (Z)	19,61	26,14	19,82	0,21

Якщо $Z > 2,99$ — ситуація для підприємства стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років дуже малий. Розрахований інтегральний показник Z за період 2020-2022 рік перевищує нормативне значення і підкреслює стабільність підприємства. Однак звертаємо увагу на суттєву різницю в показниках за 2021 рік та 2022 рік. Інтегральний показник зменшився на 6,31 пункти, що підкреслило зниження значення показників фінансового стану у 2022 році.

Не менш відомою є модель Ліса (табл. 2.6). Основною перевагою моделі Ліса є відносна простота розрахунку.

Таблиця 2.6

Розрахунок за моделлю Ліса

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$				
A (Обіговий капітал до суми активів підприємства)	0,95	0,96	0,84	-0,11
B (Операційний прибуток / Загальна вартість активів)	0,22	0,21	0,32	0,10

1	2	3	4	5
C (Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів)	0,44	0,53	0,50	0,06
D (Власний капітал / Позиковий капітал)	0,86	1,21	1,04	0,18
Інтегральний показник (Z)	0,11	0,12	0,12	0,01

Граничне значення показника більше 0,037, тобто ймовірність банкрутства підприємства є невисока.

Проаналізувавши даний показник ми можемо сказати, що за даною моделлю підприємство має невисокий рівень ймовірності банкрутства протягом останніх трьох років.

Після виходу в світ моделі Альтмана, широке розповсюдження почали мати методи аналізу ймовірності банкрутства підприємства, засновані на дискримінантному аналізі, одним із прикладів яких є модель Таффлера. Відмінності моделі Альтмана від моделі Таффлера полягають в різних інформаційних базах, що використовувалися для їх розробки, а також кількості та змісту факторів, що приймалися до уваги в ході аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок за моделлю Таффлера

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2020	2021	2022	
Z = 0,53 A + 0,13B + 0,18C + 0,16D				
A (Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання)	0,41	0,46	0,66	0,25
B (Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань)	1,77	2,13	1,71	-0,06
C (Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів)	0,54	0,45	0,49	-0,05
D (Виручка від реалізації / Загальна вартість активів)	16,90	23,07	16,54	-0,36
Інтегральний показник (Z)	3,25	4,29	3,31	0,06

Розрахунок показника показує, що ймовірність банкрутства за моделлю Таффлера низька, адже граничне значення показника більше 0,3.

Проаналізувавши даний показник ми можемо сказати, що за даною моделлю підприємство має невисокий рівень ймовірності банкрутства протягом

останніх трьох років. Але, якщо аналізувати даний показник в динаміці, ми можемо прослідкувати, що у 2022 році значення показника у відповідності до 2021 роком зменшилося на 0,98, що свідчить про підвищення ймовірності банкрутства на ТОВ «Доменант». Зміна даного показника відбувалася здебільшого за рахунок зростання доходів та вартості майна підприємства.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за всіма іншими методиками відображеними в п. 1.3 проведено, а узагальнюючі висновки відобразили в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Узагальнення методик визначення ймовірності банкрутства ТОВ
«Доменант»

Модель	Оцінка вірогідності банкрутства підприємства		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Двофакторна модель Альтмана	менше 50%	менше 50%	менше 50%
П'ятифакторна модель Альтмана для компаній, чії акції котируються на біржі	недостатньо даних	недостатньо даних	недостатньо даних
Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана	маловірогідно	маловірогідно	маловірогідно
Модель Альтмана для невиробничих компаній	рівна 50%	рівна 50%	рівна 50%
Модель Таффлера-Тишоу	низька	низька	низька
Модель Спрингейта	низька	низька	низька
Чотирьох факторна модель ІГЕА	до 10%	до 10%	до 10%
Модель Лиса	стан підприємства стабільний	стан підприємства стабільний	стан підприємства стабільний
Модель Р.С. Сайфулліна, Г.Г.Кадикова оцінки фінансового стану	незадовільний	незадовільний	стабільний
Модель Бівера (коефіцієнт Бівера, нормативне значення не менше 0,17)	0,20	0,25	0,48

За проведенням аналізом ймовірності банкрутства можемо зробити висновки про стабільність діяльності підприємства та низький рівень ймовірності його банкрутства.

На основі беззбиткового обсягу реалізації визначається рівень безпеки операційної діяльності підприємства. Критерієм такої безпеки є рівень перевищення беззбиткового обсягу реалізації над фактичним обсягом

реалізованої продукції. Коефіцієнт безпеки операційної діяльності (K_6) за показниками звітності обчислюється так:

$$K_6 = (\text{ЧД} - \text{ЧД}_6) : \text{ЧД}.$$

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на можливість прибуткової діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу реалізації до точки рівноваги, і навпаки – при його зниженні такий ризик зростає.

Розрахуємо даний коефіцієнт та чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність в динаміці за 2020-2022 роки і дані відобразимо в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Доменант» у 2020-2022 роках

Найменування	Роки		
	2020	2021	2022
Постійні витрати (ПВ_n)	3778,4	3033	10673,3
Змінні витрати (ЗВ_n)	96176,9	141137,8	195178,4
Валовий прибуток (ВП_n)	4422,6	3729,1	13659,1
Валова прибутковість чистого доходу ($\text{ПВ}_{\text{чд}}$)	0,04	0,03	0,07
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами ($\text{ВМ}_{\text{чд}}$)	0,96	0,97	0,93
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД_6)	85946,08	117825,03	163186,83
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВ_6)	82167,68	114792,03	152513,53
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (K_6)	0,15	0,19	0,22

Не зважаючи на збільшення чистого доходу, який забезпечує беззбиткову діяльність у 2022 році рівень економічної безпеки найвищий в цьому періоді.

Не зважаючи на позитивний аналіз сучасного рівня безпеки підприємства та низький рівень ймовірності його банкрутства, підприємство все ж має фактори ризику, які впливають на його діяльність але можливо зараз не відображаються на фінансовому стані підприємства.

З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, пропонується методика оцінки

ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління ТОВ «Доменант» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок узагальнюючого показника ефективності антикризового управління

Показники	Вага показника	Роки			Бали			Нормовані дані		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий прибуток, тис. грн	0,05	644,2	696,1	2985,8	1	2	3	0,05	0,1	0,15
Рентабельність господарської діяльності, %	0,15	0,65	0,48	1,46	1	2	3	0,15	0,3	0,45
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,1	1,77	2,13	1,71	2	3	1	0,2	0,3	0,1
Коефіцієнт автономії	0,15	0,46	0,55	0,51	1	3	2	0,15	0,45	0,3
Фондовіддача	0,1	346,30	536,35	181,98	2	3	1	0,2	0,3	0,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,1	17,77	24,78	25,15	1	2	3	0,1	0,2	0,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	0,1	12574,94	18108,36	26104,69	1	2	3	0,1	0,2	0,3
Коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	0,15	1,3	1,7	1,6	1	3	2	0,15	0,45	0,3
Коефіцієнт економічності апарату управління	0,05	0,9	1,1	0,95	3	1	2	0,15	0,05	0,1
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	0,05	0	0	31,9	0	0	3	0	0	0,15
Узагальнений показник	1							1,25	2,35	2,25

Відповідно до критеріїв поданих в табл. 2.10 визначимо, що антикризове управління на підприємстві середньоефективне зі щорічним зростанням

узагальненого показника. Тож, слід розробляти заходи для втримання платоспроможності, рентабельності та ліквідності майна підприємства, забезпечити щорічне покращення його фінансового стану.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Доменант» - поповнює перелік торгових компаній на ринку нафтопродуктів. Товариство зареєстровано 24.11.2010 року. Основною діяльністю ТОВ «Доменант» за КВЕД 46.70 є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства за 2020-2022 роки можна узагальнити, що підприємство нарощує майно, покращує фінансові показники, є рентабельним та платоспроможним. Але найкращі значення по показниках спостерігаються в 2021 році. У 2022 році прослідковується погіршення показників фінансового стану підприємства, значна наявність дебіторської заборгованості та зменшення загальної ліквідності майна.

В останні декілька років ТОВ «Доменант», як і більшість підприємств України стикнулось з рядом криз: криза COVID 19. Запровадження карантинних заходів спровокувало зменшення попиту на пальне, оскільки здебільшого люди працювали дистанційно; воєнні дії на території України; тимчасова відсутність світла (блекаути); зниження фінансових показників в порівнянні з 2021 роком; перехід більшості автомобілів на дешевші та екологічні види палива.

За проведенням аналізом ймовірності банкрутства можемо зробити висновки про стабільність діяльності підприємства та низький рівень ймовірності його банкрутства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМЕНАНТ»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності антикризового управління підприємства

Проблема виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, а також вибір методу оцінки ймовірності банкрутства, залишається однією з головних проблем як світових, так і українських дослідників. У сучасній економічній науці існує велика кількість розробок у сфері аналізу та оцінки ймовірності банкрутства. На сьогодні налічується понад 200 різних моделей діагностики ризику банкрутства підприємств, але пристосованих моделей для української економіки – одиниці. Таким чином, це викликає необхідність побудови та впровадження на підприємствах такої моделі, яка здатна своєчасно виявити банкрутство у сучасних українських умовах.

Для ефективного управління кризами підприємствам необхідно розробити план антикризового управління, який окреслює ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, визначає потенційні ризики та вразливості, а також встановлює протоколи для комунікації та прийняття рішень. План управління кризовими ситуаціями повинен регулярно переглядатися й оновлюватися, щоб залишатись актуальним і ефективним у вирішенні виникаючих загроз і викликів. Ефективна комунікація має вирішальне значення в антикризовому управлінні. Команда управління кризами повинна встановити чіткі канали комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, інвесторів та ЗМІ. Комунікація повинна бути своєчасною, прозорою та послідовною, щоб уникнути плутанини та мінімізувати вплив кризи. Підприємства повинні бути прозорими та ініціативними у спілкуванні зі зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, інвесторів та ЗМІ, щоб надавати своєчасну та точну інформацію про кризу та кроки, які

вживаються для її управління. Це може допомогти зберегти довіру зацікавлених сторін і впевненість у здатності підприємства ефективно керувати кризою.

Під час кризової ситуації команда управління кризами повинна зосередитися на пом'якшенні впливу і не допустити його ескалації. Це може включати реалізацію планів на випадок надзвичайних ситуацій, перерозподіл ресурсів та прийняття складних рішень, таких як скорочення персоналу або скорочення витрат. Команда також повинна бути готова скоригувати план управління кризовими ситуаціями на основі ситуації, що розвивається. Після того, як кризова ситуація була вирішена, команда управління кризовими ситуаціями повинна провести посткризовий аналіз, щоб оцінити ефективність плану управління кризовими ситуаціями та визначити сфери для поліпшення. Цей аналіз може допомогти підприємствам винести уроки з кризової ситуації та розробити кращі стратегії управління майбутніми кризами. На закінчення кризовий менеджмент є важливим аспектом управління підприємством в сучасних умовах управління.

Підприємства стикаються з низкою проблем, включаючи волатильність світового ринку, швидкі технологічні зміни та внутрішні ризики, які можуть призвести до криз. Для ефективного управління цими ризиками підприємствам необхідно розробити надійні стратегії управління ризиками, створити культуру активного управління ризиками та розробити ефективні плани управління кризовими ситуаціями. Ефективна комунікація також має вирішальне значення в управлінні кризами, оскільки допомагає підтримувати довіру зацікавлених сторін та впевненість у здатності підприємства орієнтуватися у важкі часи. Приймаючи ці стратегії, підприємства можуть зменшити ризики, захистити свої операції та забезпечити довгостроковий успіх [15].

Нами був проведений аналіз діяльності підприємства в другому розділі, в ході аналізу були виявлені основні проблеми, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством:

- відсутність системи моніторингу діяльності ТОВ «Доменант»;

- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії;
- відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики товариства;
- високовитратність управління;
- неекологічність видів палива, яке реалізується.

Процес побудови стратегії ТОВ «ДОМЕНАНТ» складається з наступних етапів:

1. Моніторинг стану компанії та підготовка фінансового прогнозу. Моніторинг стану компанії полягає в аналізі форм фінансової звітності за допомогою класичних методів і прийомів фінансового аналізу.

2. Формулювання концепції розвитку підприємства. Для формування концепції розвитку компанії аналізується ринок, виявляються споживчі переваги, конкурентні переваги та ключові компетенції.

3. Формулювання стратегічних і тактичних цілей корпоративного розвитку. На етапі створення концепції важливо сформулювати мету сприятливого розвитку компанії, однією з яких є забезпечення зростання річного прибутку.

4. Специфікація цільової установки. Ціль – це бажаний стан системи для досягнення заданого плану. Стратегічна мета ТОВ «ДОМЕНАНТ» має універсальний характер – це прибуток з точки зору сталого довгострокового розвитку. Загалом компанія досягає цієї мети на основі моніторингу своєї поточної діяльності. Завдяки такому моніторингу виявляються ті об'єкти в системі управління, які можуть становити реальну чи потенційну загрозу як прибутку, так і сталому розвитку. У результаті формуються конкретні стратегічні завдання та пов'язані з ними рішення, спрямовані на перерозподіл ресурсів компанії, її реструктуризацію, ліквідацію частини та створення нових структур управління.

Реалізація цих рішень, у свою чергу, включає заходи, які можна віднести до стратегічно керованих. Подібні стратегічні завдання ТОВ «ДОМЕНАНТ» можуть полягати в наступному: використання власних (залучення зовнішніх)

ресурсів або їх розподіл для вирішення окремих стратегічних завдань; покращення або розширення якості ресурсної бази Компанії; Реконструкція окремих ланок технологічного циклу руху сировини; для ТОВ «ДОМЕНАНТ» – це пошук споживачів та реалізація продукції, що відповідає їхнім вимогам; Розширення або зміна географічного розташування точок збуту продукції компанії.

Крім того, розробка стратегічних завдань спрямована на конкретний період, основними напрямками якого є: структурна реорганізація структурних підрозділів для забезпечення їх максимальної відповідності корпоративним інтересам; динамічний розвиток і зростання адаптованих компаній в умовах очікуваного економічного відновлення.

Вони відрізняються завданнями, що вирішуються, горизонтом планування діяльності та ступенем невизначеності ряду факторів. Ці цілі мають бути сформульовані таким чином, щоб їх досягнення сприяло ефективному функціонуванню всіх напрямків діяльності ТОВ «ДОМЕНАНТ» і не суперечило його стратегічним цілям. У другому напрямку необхідно включити в план основні вихідні умови третього вектора для досягнення їх найбільш повного поєднання [34].

Стратегічні цілі передбачають: отримання оптимального рівня прибутку за необхідних інвестицій у свою діяльність; забезпечення стабільного функціонування компанії до заданого горизонту планування, однак постановка цієї мети не відображає характеристик, які має кожна компанія в секторі окремо.

5. Вибір альтернатив стратегії використання внутрішніх ресурсів: підтвердження поточної стратегії; Перегляд та уточнення окремих показників поточної стратегії та визначення пріоритетів розвитку; реалізація оборонної стратегії; Розробка абсолютно нової стратегії.

6. Розробка програми консолідації. На даному етапі ТОВ «ДОМЕНАНТ» зосереджується на вирішенні внутрішніх завдань і проводить фундаментальний аналіз усіх сфер діяльності.

7. Здійснення заходів щодо скорочення поточних витрат, інвестиційних фондів, раціоналізації активів із зазначенням джерел та обсягів фінансування, очікуваного економічного ефекту, способів реалізації заходів щодо подолання кризи.

8. Розробка стратегії відновлення галузевих позицій, програм трансформації та інших стратегічних програм для розширення частки ринку, процесів і каналів розподілу.

9. Створення системи управління змінами. Перетворення здійснюються в такому порядку: організаційні нововведення; інновації, що забезпечують ефективність бізнес-процесів ТОВ «ДОМЕНАНТ»; технологічні, товарні, організаційно-технічні інновації.

10. Контроль виконання стратегічних програм, бізнес-планів та оцінка їх ефективності.

Враховуючи представлену організацію формування стратегії антикризового управління, для ТОВ «ДОМЕНАНТ» важливо в першу чергу визначити місію та цілі, а для інших – моніторинг стану та навколишнього середовища. Однак нафтові компанії можуть застосовувати ці два рівні паралельно і коригувати свої дії за допомогою зворотного зв'язку. Наприклад, місія або цілі компанії, визначені в рамках екологічного аналізу, можуть бути піддані перевірці, оскільки потенціал компанії або ситуація в зовнішньому середовищі не дозволяють їх реалізувати.

3.2. Резерви підвищення ефективності організації антикризового управління ТОВ «Доменант»

Для усунення наміченого кризи на ТОВ «Доменант» рекомендується провести ряд заходів:

- підвищення платоспроможності;
- збереження фінансової стійкості;

– забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Для збереження і підвищення рівня фінансової стійкості підприємства необхідно скоротити обсяг споживаних фінансових ресурсів. На даному етапі розвитку підприємства це можна зробити за рахунок тимчасової відмови від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку. Збільшення припливу власних коштів може бути досягнуто за рахунок оптимізації цінової політики, збільшення передоплати за продукцію, що відвантажується, здійснення раціональної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів в межах законодавства. Надалі фінансова стабільність (рівновага) в тривалому періоді може бути забезпечена такими заходами як використання ефективних матеріальних ресурсів для зниження собівартості, підвищення якості продукції, прискоренням оборотності оборотних активів. В даний момент головним для підприємства є повернення до колишніх показників прибутку, отже, зростання обсягу продажів.

Для збільшення обсягу продажів на даному підприємстві раціонально буде провести аналіз ціни і обсягу реалізованої продукції та пошук найоптимальнішого розумного компромісу. Для збільшення прибутку необхідно також розглядати варіант зниження витрат у виробничій і комерційній діяльності:

– спрощення організаційної структури з метою усунення зайвих рівнів управління і скорочення витрат на оплату праці управлінського персоналу; – скорочення витрат на покупку матеріалів;

- використання менш дорогих компонентів, де це можливо;
- вдосконалення системи управління;
- інвентаризація;
- оптимізація дебіторської заборгованості;
- зниження витрат виробництва;
- продаж незавершеного будівництва;
- оптимізація кількості персоналу та забезпечення соціальних пільг для

звільнених;

- продаж зайвого устаткування, матеріалів і складованих готових виробів;
- вдосконалення організації праці;
- капітальний ремонт, модернізація основних засобів, заміна застарілого обладнання, придбання додаткових основних засобів.

Для прискорення обороту грошових коштів необхідно створити систему стимулів (знижок) клієнтам, що збільшує обсяг закупівлі і своєчасної її оплати, а також розглянути відносини з клієнтами, їх фінансовий стан з точки зору можливих ризиків і встановлення в залежності від них лімітів товарного кредиту, що надаються кожному клієнту.

Для зменшення відтоку грошових коштів оптимальним буде розділити постачальників на категорії за ступенем їх важливості для діяльності організації з метою пріоритетності оплати кредиторської заборгованості. Необхідно шукати альтернативних постачальників, що пропонують більш вигідні умови оплати або більш якісну продукцію, що зменшує витрати у виробництві. Також ТОВ «Доменант» рекомендується зменшити частку грошових коштів на розрахункових рахунках шляхом вкладення їх у господарську діяльність, закупівлю нового обладнання, вдосконалення системи управління. Тобто підприємству не потрібно накопичувати "зачатку", а необхідно вкладати гроші в бізнес.

Таким чином, виконавши ряд запропонованих заходів, підприємство зміцнить свою платоспроможність, фінансову стійкість і фінансову рівновагу. Негативні моменти в результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «Доменант» можуть бути обумовлені невдалими рішеннями в області маркетингу, недосвідченістю менеджерів, недостатньою обачністю і компетенцією керівництва. В результаті чого виникають прорахунки в роботі з замовниками, використання невиправдано дорогих засобів і предметів праці. Ефективне використання системи маркетингу для підвищення обсягів реалізації продукції можна досягти за рахунок: стимулювання збуту; використання рекламної та акційної кампанії; впровадження чіткої системи розподілу[29].

Перед підприємством стоїть проблема поліпшення фінансового стану. Для підприємства характерна "реактивна" форма управління фінансами. Вона базується на прийнятті управлінських рішень як реакція на поточні проблеми, тобто "Латання дірок", які зводяться, як правило, до забезпечення за всяку ціну найбільш нагальних поточних платежів і призводить до суттєвих порушень інтересів власників і менеджерів, інтересів колективів підприємств і фіскальних інтересів держави, що багато в чому обумовлюється відсутністю фінансової стратегії.

Існує думка, що вивести підприємство із кризи може лише нові люди, а не ті, з якими підприємство потрапило у кризу. Тому якщо підприємство не може самотійно подолати кризові явища у діяльності підприємства воно може звернутися до зовнішнього антикризового менеджера або антикризового консалтингу. У такому випадку антикризовий менеджер або консалтингова компанія мають на меті сприяння організації-замовнику у виведенні його бізнесу з кризового стану. Але варто зазначити, що на відміну від залученого антикризового менеджера, при консалтингу безпосереднє виведення бізнесу із кризи реалізується самим підприємством відповідно до рекомендацій, наданих консалтинговою компанією. Ці послуги, як правило, носять разовий характер та оформлюються договором [78].

У західній практиці також популярними є траблшутери (від англ. troubleshooter – усунення проблем, робота над проблемою) – експерти, які знаходять вирішення складних проблем у бізнесі або інших сферах діяльності. Вони виконують роль зовнішнього консультанта, знаходять рішення подолання проблем та надають план виходу із кризової ситуації. Якщо при діагностиці суб'єкту господарювання були виявленні відхилення, що можуть призвести до кризового стану або наявна криза, то має бути створений план дій, який буде відповідати сформованій антикризовій стратегії [76].

Антикризова стратегія – це комплекс дій на відповідний період часу, що дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Вона є специфічним планом управлінських дій щодо усунення кризових

ситуацій, не допускаючи загострення кризи та банкрутства. Основні цілі антикризової стратегії мають бути направлені на усунення основних причин виникнення кризи, через зменшення впливу відповідних факторів і з урахуванням наявних обмежень. Розробка антикризової стратегії підприємства складається із наступних етапів:

1. Аналіз кризової ситуації на підприємстві.
2. Перегляд місії та системи цілей.
3. Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.

Існує декілька типів основних антикризових стратегічних альтернатив, які можуть допомогти бізнесу вийти з кризових ситуацій:

1. Зниження витрат (Cost Cutting Strategy) – може включати скорочення чисельності персоналу, зменшення витрат на маркетинг та рекламу, використання більш дешевих матеріалів та технологій, скорочення витрат на оренду приміщень тощо.

2. Диверсифікація продуктів та послуг (Diversification Strategy) – передбачає розширення асортименту для задоволення потреб різних груп клієнтів, розроблення нових продуктів та послуг, які можуть бути більш популярними в умовах кризи.

3. Інвестування у розвиток нових технологій або продукції (Investment Strategy) – інвестування у розвиток власного бізнесу, наприклад, у розвиток нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій чи розширення географії продажів.

4. Реструктуризація боргу та фінансових зобов'язань (Debt Restructuring Strategy) – якщо компанія має заборгованості або кредити, можна спробувати переглянути умови виплат або переструктурувати борг, щоб знизити фінансове навантаження.

5. Залучення додаткових джерел фінансування (Financing Strategy) – залучення додаткових джерел фінансування, наприклад, інвестицій, кредитів чи грантів для підтримки своєї діяльності в умовах кризи.

6. Співпраця із конкурентами (Collaboration Strategy) – співпраця з

конкурентами, щоб знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу.

7. Підвищення якості та рівня обслуговування клієнтів (Customer Service Strategy) – у кризові періоди підприємства можуть покращити якість та рівень обслуговування клієнтів, що може призвести до підвищення лояльності та утримання клієнтської бази.

8. Диверсифікація бізнесу (Business Diversification Strategy) – підприємство може розглянути можливість розвитку додаткових напрямів бізнесу, які можуть приносити додатковий прибуток та знизити ризики, пов'язані із змінами в економічному середовищі, споживчому попиті, технологічними змінами тощо.

Всю сукупність можливих стратегій з точки зору антикризового управління можна розділити на дві групи:

1) стратегії забезпечення попередження кризи в рамках превентивного антикризового управління;

2) стратегії забезпечення виживання в кризових ситуаціях та мінімізації можливих втрат.

Стратегії забезпечення попередження кризи в рамках превентивного антикризового управління слід застосовувати на етапі виявлення незначних відхилень у діяльності підприємства або у разі превентивних дій для недопущення майбутніх кризових явищ. Стратегії забезпечення виживання в кризових ситуаціях застосовуються вже при діючій кризі на підприємстві.

Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, проводиться оцінка ефективності реалізації заходів. Ефективність антикризового управління підприємством – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів. Критерії оцінки ефективності антикризових заходів наступні [81]:

– досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу (приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал);

- економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якого є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату;

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства. Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися неефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство має повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової програми або стратегії виходу з кризи.

Після визначення стратегії та формування антикризової програми (цей етап може бути відсутній при застосуванні ургентного антикризового управління) наступним кроком є впровадження визначених необхідних антикризових методів та заходів. Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів, організаційно-правової форми, особливостей управління і не обмежуються наведеними (рис. 3.1). Антикризові заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент. Застосування антикризових заходів потребує певних витрат, причому їхній обсяг прямо пропорційний масштабу обраних заходів.

Антикризове управління підприємства під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза є етапом, від початку війни до її завершення, що має свої особливості антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо



Рис. 3.3. Різноманітність антикризових заходів підприємств

Джерело: створено на основі [26]

підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до

функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо

Остання четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни.

Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Критерії оцінки ефективності антикризових заходів наступні [81]:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу (приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий

інтервал);

□ економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якого є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату;

□ достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися неефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство має повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової програми або стратегії виходу з кризи.

Алгоритм антикризового управління:

1. Виявлення самої кризи. Це досить важливий етап. Потрібно зрозуміти, що на підприємстві щось не так. Оцінюються ризики, фактори впливу, причини, що спричинили таку ситуацію.

2. Оптимізація штату та робота зі співробітниками. Потрібно провести комплексну роботу з наявним персоналом, виявивши тих, хто не приносить користі чи працює не ефективно. Проводиться так звана оптимізація, підвищується рівень професіоналізму кадрів.

3. Мінімізація витрат. Виявляються резерви, слабкі місця. Головне – зниження витрат, зокрема, і на виробництво продукції чи надання послуг ніколи не повинно позначатися на якості продукції.

4. Підвищення попиту продукцію, збільшення продажів, зокрема за допомогою застосування різних маркетингових інструментів. Як це відбуватиметься, кожна компанія вирішує самостійно залежно від специфіки.

5. Оптимізація грошових потоків за рахунок впровадження якісного контролю над грошовими надходженнями, зобов'язаннями та капіталом. Важливо домогтися перевищення активів над пасивами за допомогою скорочення боргових зобов'язань.

6. Реорганізація підприємства за допомогою оптимізації її структури. Найчастіше на великих підприємствах існує велика частка адміністративно-управлінського персоналу, яка отримує великі зарплати, але не завжди реально потрібна у повному обсязі для суб'єкта господарювання.

7. Формування адекватної точної звітності. Йдеться не лише про фінансову звітність для контролюючих органів. Важливо створювати реальні документації, аналітичні звіти для співробітників, начальників відділів, керівництва.

8. Розробка стратегії компанії з виходу з кризи та подальшого розвитку. Потрібно не просто прописати антикризові методи на папері, але зробити все, щоб вони дали потрібний і коректний результат.

У разі поствоєнного відновлення антикризове управління може бути направлено: на пошук резервів, який дозволить скоротити собівартість товару, наприклад, за рахунок оптимізації штату та скорочення витрат на оплату праці; зниження витрат сировини; укладання домовленостей із кількома постачальниками з допомогою збільшення обсягів поставок отримати знижку у вигляді 5-10% на сировину (при відмови від співпраці з іншими постачальниками).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Як було сказано вище, одним із засобів забезпечення антикризового управління є диверсифікація продуктів та послуг. Оскільки предметом діяльності ТОВ «Доменант» є продукти з нафти, то варто визначати і оцінювати екологічну складову в діяльності підприємства.

Забруднене повітря вбиває мільйони людей і завдає шкоди довкіллю. За даними ООН, 7 млн людей щороку вмирають внаслідок забруднення повітря. Можливо, в останні місяці на тлі пандемії проблема повітря відійшла на другий план, але це не означає, що вона менш актуальна [27].

Широке використання набувають моторні біопалива, в першу чергу передові, є одним з ефективних напрямків скорочення викидів парникових газів на транспорті – сектору, що важко піддається декарбонізації.

Європейський зелений курс, прийнятий в ЄС в кінці 2019 р., ставить за мету досягти скорочення викидів парникових газів на 55% у 2030 р. порівняно з 1990 р. і досягти кліматичної нейтральності ЄС до 2050 р.

Біодизель — екологічно чистий вид палива або паливна добавка. Для його виробництва використовують соняшникову, ріпакову олію чи тваринний жир. Експерти наголошують, що з 1 га ріпаку можна отримати більше 1 т біодизеля. Але, щоб відбулася реакція і біодизель мав такі ж самі характеристики, що і звичайний, потрібно додавати до олії метиловий або етиловий спирт. Перший більш поширений, бо коштує дешевше.

Але поки в Україні не налагоджене виробництво біодизельного пального в такому обсязі, щоб по доступним цінам покривати попит споживачів альтернативою є газові установки.

Машини, що використовують у якості пального не бензин і дизель, а газ, мають кілька суттєвих переваг. По-перше, в порівнянні з бензином і дизельним паливом при згорянні природного газу утворюється на чверть менше небезпечного для природи вуглекислого газу. По-друге, авто, що працюють на природному газі, не викидують у повітря ані сірки, ані сажі. По-третє, не забруднюється атмосфера у процесі заправки. Нарешті мотор, який працює на газі, створює набагато менше шуму.

Таким чином, враховуючи всі переваги газу як пального пропонуємо встановити газову заправну станцію АГЗП на 1 колонку.

Для реалізації даного проєкту варто закупити необхідне обладнання та провести його монтаж. На сайті компанії Єврогазбудсервіс існують комерційні пропозиції на відповідне обладнання.

Загальна вартість комплексу «Газовий модуль СЗГ з наземним резервуаром 10 м³ + газо-роздавальна колонка на 1 пістолет DRAGON 5» становить 14 900 USD, що по курсу долара на 27.11.2023 року (36,3 грн/дол.) буде

становити 540870 грн.

Таблиця 3.1

Комплектація газового модуля ємністю 9,96 м³

Перелік вузлів, матеріалів і комплектуючих		Тип, марка	Кількість
1	Ємність для ЗВГ — пропан-бутанової суміші LPG	9,96 м ³ (Україна) ТУУ 28.2-32276928-003	1 шт
2	Насосний агрегат, (Польща)	PSC 2006 або SKC-4.08.5.1160	1 комплект
3	Фільтр сітчастий (перед насосом)	ФГС 65/16	1 шт
4	Рівнемір поплавковий	Rochester 1600	1 шт
5	Манометр, клас точності 1,5%	МП-100	2 шт
6	Манометр, клас точності 1,5%	БС-16 РБ	1 шт
7	Кран трьохходовий під манометр	МПА ДУ-15	3 шт
8	Кран шаровий	ДУ-40	2 шт
9	Кран шаровий	ДУ-32	4 шт
10	Кран шаровий	ДУ-20	1 шт
11	Клапан перепускний	BV 1	1 шт
12	Клапан запобіжний з відсікачем	REGO RS 3132	2 шт
13	Клапан швидкісний	ДУ-32	1 шт
14	Клапан зворотній	ДУ-40	1 шт
15	Щит управління	ЩАУ	1 шт
16	Рама, газопроводи, відводи, кріплення, метізи і перехідники		1 комплект
17	Технічна документація на “СЗГ-9,96”	Газова заправка АГЗП	1 комплек

Окрім визначених витрат вартість монтажних пуско-налагоджувальних робіт буде становити 15 000 грн. Для забезпечення безпекового використання ГЗС варто встановити контур заземлення та захисту від блискавки, який коштує 10 000 грн. та використати систему автоматичного контролю загазованості вартістю 11 000 грн [52].

Підсумуємо витрати на новий проєкт:

$$540870 + 15000 + 10000 + 11000 = 576870 \text{ грн}$$

Розрахуємо ефективність установки такої заправочної станції для підприємства врахувавши, що середня ціна газу в листопаді 2023 року **36,53 грн**. Рівень прибутковості – 5 %. Резервуар розрахований на 10 м³ або на 10000 л газу. Поставки передбачені 1 раз на 2 тижні. Враховуючи, що в році 52 тижні плановий обсяг реалізації газу в рік 260000 л. Отже річний прибуток буде становити 474,89 тис грн $(36,53 * 0,05 * 260000)$ Для визначення дисконтної ставки врахуємо облікову ставку НБУ на 27.10.2023 року в розмірі 16 % та рівень ризикованості проєкту 4%.

Розрахунок грошових потоків представлений в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Аналіз грошових потоків за проєктом

Рік	Інвестиції	ЧП	$1/(1+0,2)^n$	$ГП/(1+r)^n$	Накопичений ГП
1	576,87	474,89	0,833	-84,98	-84,98
2	0	474,89	0,694	329,57	244,59

Як бачимо проєкт окупиться за 1 рік і 1 місяць навіть врахувавши самі песимістичні показники прибутковості та обсягів реалізації.

Таким чином, встановлення газової заправної станції буде поштовхом до підтримки цілей сталого розвитку щодо екологізації повітря та надасть можливість отримати щорічний додатковий прибуток в розмірі 474,89 тис. грн. Подальші проєкти будуть налаштовані на реалізацію біодизеля та переналаштування існуючого обладнання на даний вид палива.

Висновки до розділу 3

Для ефективного управління кризами підприємствам необхідно розробити план антикризового управління, який окреслює ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, визначає потенційні ризики та вразливості, а також встановлює протоколи для комунікації та прийняття рішень. План управління кризовими ситуаціями повинен регулярно переглядатися й оновлюватися, щоб залишатись актуальним і ефективним у вирішенні виникаючих загроз і викликів.

В ході аналізу були виявлені основні проблеми, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством: відсутність системи моніторингу діяльності ТОВ «Доменант»; відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії; відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики товариства; високовитратність управління; неекологічність видів палива, яке реалізується.

Для збереження і підвищення рівня фінансової стійкості підприємства необхідно скоротити обсяг споживаних фінансових ресурсів. На даному етапі розвитку підприємства це можна зробити за рахунок тимчасової відмови від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку. Якщо підприємство не може самостійно подолати кризові явища у діяльності підприємства воно може звернутися до зовнішнього антикризового менеджера або антикризового консалтингу.

Якщо при діагностиці суб'єкту господарювання були виявленні відхилення, що можуть призвести до кризового стану або наявна криза, то має бути створений план дій, який буде відповідати сформованій антикризовій стратегії. Після визначення стратегії та формування антикризової програми наступним кроком є впровадження визначених необхідних антикризових методів та заходів.

Таким чином, враховуючи всі переваги газу як пального пропонуємо встановити газову заправну станцію АГЗП на 1 колонку. Встановлення газової заправної станції буде поштовхом до підтримки цілей сталого розвитку щодо екологізації повітря та надасть можливість отримати щорічний додатковий прибуток в розмірі 474,89 тис. грн. За розрахунками проєкт окупиться за 1 рік і 1 місяць навіть врахувавши самі песимістичні показники прибутковості та обсягів реалізації.

ВИСНОВКИ

1. Антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання і здійснення відповідних інструментів та процедур.

2. Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління підприємством є усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві; ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

3. Ефективність антикризового управління визначається відсутністю ознак кризового стану та низькою імовірністю банкрутства. Оцінки ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління. Діагностика кризового стану підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства на основі методів: модель Альтмана, Конана і Гольдера, Модель Спрінгейта, Модель Чессера, Модель Ліса, Модель Таффлера і Тішоу тощо.

4. Законодавчий рівень регламентації визначає в основному інститут банкрутства як складову антикризового управління. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають три рівні.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Доменант» - поповнює перелік торгових компаній на ринку нафтопродуктів. Товариство зареєстровано 24.11.2010 року. Основною діяльністю ТОВ «Доменант» за КВЕД 46.70 є Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

6. За 2020-2022 роки можна узагальнити, що підприємство нарощує майно, покращує фінансові показники, є рентабельним та платоспроможним. Але найкращі значення по показниках спостерігаються в 2021 році. У 2022 році

прослідковується погіршення показників фінансового стану підприємства, значна наявність дебіторської заборгованості та зменшення загальної ліквідності майна.

7. За проведенням аналізом ймовірності банкрутства можемо зробити висновки про стабільність діяльності підприємства та низький рівень ймовірності його банкрутства.

8. Для ефективного управління кризами підприємствам необхідно розробити план антикризового управління, який окреслює ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, визначає потенційні ризики та вразливості, а також встановлює протоколи для комунікації та прийняття рішень. План управління кризовими ситуаціями повинен регулярно переглядатися й оновлюватися, щоб залишатись актуальним і ефективним у вирішенні виникаючих загроз і викликів.

9. В ході аналізу були виявлені основні проблеми, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством: відсутність системи моніторингу діяльності ТОВ «Доменант»; відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії; відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики товариства; високовитратність управління; неекологічність видів палива, яке реалізується.

10. Для збереження і підвищення рівня фінансової стійкості підприємства необхідно скоротити обсяг споживаних фінансових ресурсів. На даному етапі розвитку підприємства це можна зробити за рахунок тимчасової відмови від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку. Якщо підприємство не може самостійно подолати кризові явища у діяльності підприємства воно може звернутися до зовнішнього антикризового менеджера або антикризового консалтингу.

11. Якщо при діагностиці суб'єкту господарювання були виявлені відхилення, що можуть призвести до кризового стану або наявна криза, то має бути створений план дій, який буде відповідати сформованій антикризовій стратегії. Після визначення стратегії та формування антикризової програми

наступним кроком є впровадження визначених необхідних антикризових методів та заходів.

12. Таким чином, враховуючи всі переваги газу як пального пропонуємо встановити газову заправну станцію АГЗП на 1 колонку. Встановлення газової заправної станції буде поштовхом до підтримки цілей сталого розвитку щодо екологізації повітря та надасть можливість отримати щорічний додатковий прибуток в розмірі 474,89 тис. грн. За розрахунками проєкт окупиться за 1 рік і 1 місяць навіть врахувавши самі песимістичні показники прибутковості та обсягів реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. 180 p.
2. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan, 1936. 160 p.
3. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
4. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / З.Є. Шершньова та ін. ; за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с
5. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14- 21.
6. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
7. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 266–269;
8. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ельга : Ніка-Центр, 2005. 528 с
9. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176
10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. для вищих навч. закл. К.: ЦУЛ, 2005. 504 с
11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43

12. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 30-33
13. Габрилевич О., Нікитенко Д. Антикризове управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.9>
14. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 101-103;
15. Гарщаль М. С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції* (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). С. 103-105
16. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
17. Гіржева О. Антикризове управління сучасним бізнесом: місце та роль. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 80-82
18. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
19. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
20. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14
21. Джеджула В.В. Використання теорії нечіткої логіки при прийнятті рішень з підвищення енергоефективності промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 6. Т. 1. С. 7–10.

22. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
23. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
24. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
25. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
26. Жадько А.О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>
27. Забруднене повітря – одна з головних загроз для людей і планети. URL: <https://responsiblefuture.com.ua/zabrudnene-povitrya-odna-z-golovnih-zagroz-dlya-lyudej-i-planeti/>
28. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
29. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. №. 8. С.107–114.
30. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
31. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
32. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

33. Кустріч Л.О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 52-59. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/35-2019/9.pdf>

34. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16.

35. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281

36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

37. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 579 с

38. Лігоненко Л.О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184–1186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29__294.

39. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с

40. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 104–109.

41. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць*. 2018. № 892. С. 140-149.

42. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

43. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162
44. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5
45. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоурі Франклін Основи менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/meskon_full.htm
46. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>
47. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С.38–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
48. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 297–303
49. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
50. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
51. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
52. Офіційний сайт «Єврогазбудсервіс». URL: <https://euro-gas.com.ua/uk/gazovaya-zapravka-agzp>

53. Переваги і недоліки використання газового пального. URL: <https://zakyh.org.ua/index.php/novini/naukova-robota/2230-perevahy-i-nedoliky-vykorystannya-hazovoho-palnoho>

54. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 79-83

55. Погорєлова Т.О. Огляд методів антикризового управління підприємством. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2d3c544f-994d-40d1-9224-355b5c53d479/content>

56. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. №12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45627>

57. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. URL:

58. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19

59. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 №81. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>

60. Пугаченко О.Б. Організаційні проблеми та можливості поглиблення взаємозв'язку функції обліку з іншими функціями управління процесами сфери матеріального забезпечення. *технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). Ч. 2. С. 218-222

61. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с., с. 257

62. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza>

63. Старунський В.В. Система забезпечення антикризового управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/275.pdf>

64. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

65. Терентьєва О.В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>

66. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

67. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23(2). С. 187-192

68. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 122–124

69. Фінанси підприємств: підручник / за ред. Ф. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2000. 460 с

70. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. №4. С. 13-23

71. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
72. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 389–394
73. Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2021. 64 [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/download/560/536>
74. Шапурова О.О. Політика антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 147–153
75. Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). С. 37-41. URL <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>
76. Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород : УНУ, 8 травня 2020 р. С. 91-94
77. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. №6.1 (56). С. 147–153
78. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288-296. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
79. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
80. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf

81. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.

Додатки