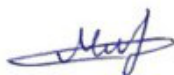


30
09.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

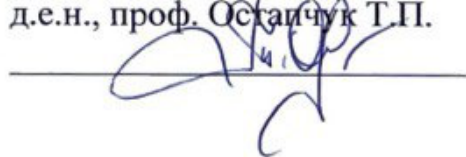


НОВОДВОРЧУК Маргарита Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Бірюченко С.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Новодворчук М.О. Антикризове управління підприємством. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему антикризового управління підприємства та визначено основні напрями її удосконалення.

Ключові слова: криза, антикризове управління, банкрутство, санація, антикризова стратегія, інновації.

Annotation

Novodvorchuk M.O. Anti-crisis management of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of anti-crisis management of the enterprise and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: crisis, anti-crisis management, bankruptcy, rehabilitation, anti-crisis strategy, innovations.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</i>	7
1.1. Поняття, значення та завдання антикризового управління підприємством	7
1.2. Процес антикризового управління підприємством	16
1.3. Методичні підходи діагностики кризових явищ та оцінки ефективності антикризового управління підприємством	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств	34
Висновки до розділу 1	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення антикризового управління ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	51
2.3. Оцінка стану та системи антикризового управління на підприємстві ...	59
2.4. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві ...	71
Висновки до розділу 2	83
<i>Висновки</i>	85
<i>Список використаних джерел</i>	88
<i>Додатки</i>	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Антикризове управління підприємством є важливим аспектом сучасного бізнесу, що забезпечує здатність організації ефективно реагувати на негативні зовнішні та внутрішні фактори, що можуть загрожувати її стабільності та розвитку. В умовах постійних економічних змін, глобалізації ринків та технологічних інновацій, підприємства стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, які можуть мати серйозні наслідки для їх діяльності. Тому важливість антикризового управління зростає, оскільки воно дозволяє не тільки уникнути банкрутства, а й забезпечити стійке функціонування підприємства в складних умовах.

Основним завданням антикризового управління є своєчасне виявлення потенційних загроз і прийняття необхідних управлінських рішень для мінімізації їх впливу. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як фінансова діагностика, стратегічне планування, реорганізація виробничих процесів, а також введення нових управлінських практик, які дозволяють підвищити ефективність роботи підприємства. Ключовими аспектами є розробка антикризових стратегій, оцінка фінансового стану, управління ризиками, а також створення системи моніторингу та контролю за виконанням антикризових заходів.

Інтеграція антикризового управління в загальну стратегію розвитку підприємства дозволяє забезпечити не лише реагування на кризу, але й створення умов для стійкого зростання та конкурентоспроможності в майбутньому. Впровадження ефективних антикризових заходів є важливим етапом у розвитку підприємства, оскільки дозволяє підвищити його здатність адаптуватися до змінюваного середовища, знижуючи ймовірність виникнення кризових ситуацій. У зв'язку з цим антикризове управління стає не лише набором заходів для подолання криз, а й важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує підприємству стійкість на довгострокову перспективу.

Питанням вивчення кризових явищ на підприємстві, формування понять «криза», «антикризове управління», класифікації криз за певними ознаками та застосування методики антикризового управління було присвячено наукові праці таких вчених, як І. Ансоффа, М.І. Туган-Барановського, В.М. Шаповала, Н.М. Деєва, О.І. Дедікова, В.М. Антонова, В.В. Биба, О.Я. Базінської, О.І. Гадзевич, Н.М. Євдошенкова, О.В. Коваленка, А.В. Чевганова, Дж. Кейнса, Р.С. Сауфуяша, А.М. Штангрета та інших.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад антикризового управління підприємством, а також визначення основних напрямів антикризової стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, значення та завдання антикризового управління підприємством;
- дослідити процес антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати методичні підходи діагностики кризових явищ та оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану та системи антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес антикризового управління підприємством, **предметом** – теоретичні,

методичні та прикладні засади удосконалення системи антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці економічного пізнання: діалектичний метод пізнання, наукової абстракції, індукції та дедукції, системний аналіз – для вивчення антикризового розвитку підприємства; статистико-економічний – як основа формування даних та виявлення закономірностей, резервів, факторів впливу на розвиток досліджуваного об'єкта.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі антикризового управління, діагностики ймовірності банкрутства, аналізу кризових явищ, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження дозволяють підприємству розробити конкретні стратегії для подолання можливих криз, включаючи заходи з оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення виробничих процесів. Результати аналізу системи антикризового управління допомагають керівникам приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення, що підвищують ефективність управління підприємством у кризових ситуаціях.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, значення та завдання антикризового управління підприємством

У сучасних умовах економічної та військово-політичної нестабільності в Україні підприємства стикаються з численними викликами, які можуть загрожувати їхній стабільності та розвитку. Постійні зміни в законодавстві, валютні коливання, проблеми з постачанням ресурсів і навіть пряма загроза фізичним руйнуванням унаслідок військового конфлікту змушують компанії адаптувати свої стратегії до нових реалій. Тому важливою складовою управління підприємством стає розробка ефективної системи антикризового управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати потенційні ризики. Створення такої системи включає впровадження механізмів прогнозування кризових ситуацій, розробку планів дій на випадок надзвичайних обставин, а також забезпечення фінансової та організаційної стійкості [4].

Підприємства, які не здатні адаптуватися до швидких змін, можуть опинитися в ситуації фінансової та виробничої руїни, що призведе до втрати конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Тому антикризове управління є необхідним елементом забезпечення життєздатності підприємств, особливо в умовах непередбачуваних ситуацій, які часто супроводжують економічні та військові кризи. Надійна система антикризового управління дає змогу підприємствам не лише виживати, але й зберігати потенціал для подальшого розвитку та відновлення після кризових періодів. У результаті, розробка цієї системи є ключовим фактором для збереження стабільності та надійності підприємств в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності [15].

Криза - це період різкого погіршення економічної, політичної або

соціальної ситуації, що супроводжується суттєвими труднощами для організацій, держав і громадян. Вона характеризується різкими змінами в зовнішньому середовищі, які можуть викликати значні втрати, зниження ефективності функціонування, порушення нормальних процесів у суспільстві або на підприємствах [9].

Криза може мати різні форми: економічну (фінансова криза, інфляція, безробіття), соціальну (соціальні заворушення, протестні рухи), політичну (нестабільність урядів, конфлікти, війни) або природну (катастрофи, пандемії). В умовах кризи зазвичай спостерігається зниження довіри, зростання ризиків та невизначеності, що ставить під загрозу стабільність підприємств і суспільства загалом [15; 54].

Узагальнення найбільш впливових причин виникнення кризи на підприємстві представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення найбільш впливових причин виникнення кризи на підприємстві

Тип причин	Причини виникнення кризи
1	2
Зовнішні	1. Економічна нестабільність – інфляція, валютні коливання, зміни в ринковій кон'юнктурі
	2. Політична нестабільність – зміни в законодавстві, реформування, політичні кризи
	3. Конкуренція – зростання конкуренції, поява нових конкурентів на ринку
	4. Зовнішньоекономічні фактори – зміни в міжнародній політиці, санкції, торгові бар'єри
	5. Природні катастрофи – повені, землетруси, пожежі, які можуть пошкодити виробничі потужності
	6. Техногенні катастрофи – аварії на великих підприємствах, технологічні вибухи
	7. Соціальні та культурні зміни – зміни в суспільних потребах або споживчих перевагах
Внутрішні	1. Фінансова нестабільність – зниження ліквідності, збитки, невіплата боргів
	2. Неефективне управління – погане стратегічне планування, відсутність чіткої стратегії розвитку
	3. Погана організація виробництва – нераціональне використання ресурсів, низька продуктивність праці
	4. Внутрішні конфлікти – проблеми в колективі, конфлікти між керівництвом і працівниками
	5. Необґрунтовані інвестиції – фінансування неперспективних проектів, недостатня оцінка ризиків

Продовження таблиці 1.1

1	2
	6. Зниження якості продукції – проблеми з контролем якості, що призводить до втрати репутації
	7. Низький рівень інновацій – відсутність розвитку нових технологій, застаріле обладнання

Джерело: складено автором на основі [21; 41]

Криза на підприємстві може виникнути через зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, політичні зміни, посилення конкуренції або природні катастрофи. Внутрішні причини включають фінансові труднощі, неефективне управління, внутрішні конфлікти та низьку продуктивність. Змішування цих чинників може призвести до значних проблем, які загрожують стабільності та розвитку підприємства. Важливою умовою подолання кризи є своєчасна і чітка реакція на зовнішні та внутрішні загрози, а також впровадження ефективних стратегій управління [67].

Теорія антикризового управління розвивалася від основних фінансових аспектів до більш комплексних підходів, що включають стратегічне планування, управління ризиками та адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін у сучасному бізнес-середовищі.

Історичні етапи розвитку теорії антикризового управління підприємствами узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Історичні етапи розвитку теорії антикризового управління підприємствами

Етап	Опис	Часовий період
1	2	3
1. Початковий етап	Антикризове управління як самостійна галузь теорії почало формуватися в умовах перших економічних криз, коли підприємства зіткнулися з необхідністю збереження стабільності. Важливу роль відігравали основи фінансового планування та стратегічного управління	Кінець XIX – початок XX століття
2. Формування основ	В 1920-1930-х роках теорія антикризового управління почала розвиватися у контексті великих економічних криз, таких як Велика депресія, що стимулювало вивчення методів фінансової стабільності та відновлення підприємств	1920-1930-ті роки

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3. Теорія фінансової стабільності	В цей період з'явилися концепції збереження фінансової стійкості підприємства через управління ліквідністю, боргами та активами, а також зниження ризиків	1940-1960-ті роки
4. Стратегічне управління та антикризові стратегії	В 1970-1980-х роках було започатковано концепцію стратегічного управління в кризових ситуаціях, яка включала планування на випадок криз і врахування різних сценаріїв розвитку	1970-1980-ті роки
5. Інтеграція з корпоративним управлінням	У 1990-х роках антикризове управління стало невід'ємною частиною корпоративного управління, з акцентом на адаптацію до швидко змінюваного ринкового середовища та управління ризиками на всіх рівнях підприємства	1990-2000-ті роки
6. Сучасний етап	Сьогодні антикризове управління розглядається як частина загальної стратегії підприємства, що включає інтеграцію фінансових, організаційних та інноваційних підходів до підтримки стійкості бізнесу в умовах невизначеності та криз	2010-2020-ті роки

Джерело: складено автором на основі [45; 56]

Отже, теорія антикризового управління підприємствами пройшла кілька етапів розвитку. Спочатку, в кінці XIX – на початку XX століття, вона зосереджувалася на фінансовому плануванні та стабільності підприємств під час економічних криз. У 1920-1930-х роках акцент робився на методах відновлення підприємств після великих економічних потрясінь, таких як Велика депресія. У 1970-1980-х роках була розроблена концепція стратегічного управління в умовах кризи, що включала планування для різних сценаріїв розвитку. Сьогодні антикризове управління стало частиною загальної корпоративної стратегії, що поєднує фінансові, організаційні та інноваційні підходи для забезпечення стійкості підприємств.

Поняття «антикризове управління підприємством» є предметом численних досліджень та дискусій серед вчених і практиків. Різні підходи до визначення цього терміну призводять до значної неоднозначності в розумінні сутності та завдань антикризового управління. Деякі науковці акцентують увагу на фінансових аспектах, розглядаючи антикризове управління як набір заходів, спрямованих на збереження фінансової стабільності підприємства в умовах кризи. Інші вчені більше орієнтуються на стратегічний підхід, підкреслюючи

важливість довгострокового планування та адаптації до змінного зовнішнього середовища. Крім того, існують різні погляди на методи і інструменти, які повинні бути використані для ефективного управління в кризових ситуаціях. Це різноманіття підходів і трактувань ставить завдання визначення єдиного, комплексного підходу до антикризового управління підприємствами, що враховує всі його аспекти.

Окремі наукові дефініції поняття «антикризове управління» підприємством представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі наукові дефініції поняття «антикризове управління» підприємством

Автор	Дефініція поняття «антикризове управління»
1	2
Адамська О.І. [1]	Антикризове управління - це сукупність управлінських заходів, що спрямовані на попередження, виявлення та подолання кризових явищ в процесі функціонування підприємства
Васечко Л.І. [5]	Антикризове управління – це система дій, спрямованих на відновлення фінансової та економічної стабільності підприємства в умовах кризи
Діденко Є.О. [15]	Антикризове управління – це управлінський процес, який включає виявлення кризових ситуацій і прийняття рішень, спрямованих на зниження ризиків і забезпечення безперебійної роботи підприємства
Єгорова Н.В. [16]	Антикризове управління підприємством – це комплекс заходів, що полягають у розробці стратегії дій, спрямованої на подолання кризових ситуацій та на відновлення ефективності діяльності підприємства
Ковбас Г.І. [22]	Антикризове управління є системою методів і засобів, що використовуються для мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства і забезпечення його життєздатності в умовах змінюваного середовища
Кушнір Н.Б. [29]	Антикризове управління – це комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних наслідків кризи для підприємства та забезпечення його довгострокової стабільності
Мельниченко О.О. [38]	Антикризове управління підприємством – це управлінська діяльність, що спрямована на збереження підприємства в умовах кризових явищ та на відновлення його нормального функціонування
Олешко А.А. [42]	Антикризове управління підприємствами включає комплекс заходів, що дозволяють виявляти кризові явища на ранніх стадіях, аналізувати їх причини та вживати оперативних заходів для стабілізації діяльності
Скібіцький О.М. [59]	Антикризове управління – це система планування, організації і контролю, спрямована на оптимізацію дій підприємства в умовах економічної кризи з метою забезпечення його життєздатності та розвитку

Продовження таблиці 1.2

1	2
Супрун В.О. [60]	Антикризове управління підприємством – це організація діяльності підприємства на всіх етапах кризового процесу для забезпечення його стабільності та ефективної роботи навіть у найскладніших умовах
Терещенко О.О. [62]	Антикризове управління – це процес прийняття управлінських рішень, що полягає в адаптації до кризових змін і забезпеченні економічної стійкості підприємства
Хандій О.О. [67]	Антикризове управління – це набір заходів, що включає моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє вчасно виявляти кризові ситуації і приймати необхідні управлінські рішення

Джерело: складено автором

Антикризове управління, таким чином, можна трактувати як багатогранний та комплексний процес, який включає кілька етапів [69]:

- превентивне управління – на цьому етапі проводиться діагностика симптомів можливих кризових ситуацій. Основна мета - розробка запобіжних заходів, спрямованих на зниження негативних проявів кризи та на використання факторів, що можуть сприяти наступному розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути чи мінімізувати потенційні загрози;

- управління під час кризи – цей етап настає, коли підприємство вже потрапило в кризовий стан. Завданням є діагностика кризових проявів та розробка заходів для ліквідації наслідків кризи. Зокрема, це включає згладжування факторів, що можуть негативно впливати на подальший розвиток підприємства, та впровадження ефективних антикризових заходів;

- посткризове управління – після подолання кризового стану необхідно провести оцінку рівня відновлення підприємства та виявити резерви для запобігання повторному виникненню кризових ситуацій у майбутньому. Важливим аспектом є стратегічне планування для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що антикризове управління підприємством – це комплексний і багатогранний процес, що включає діагностику потенційних кризових ситуацій, розробку та

впровадження запобіжних заходів, а також заходів щодо ліквідації наслідків кризи і відновлення стабільності підприємства.

Змістовні ознаки антикризового управління підприємством включають наступне [1; 12; 54]:

1. Превентивний характер – наявність заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам через раннє виявлення симптомів кризи та оперативне реагування.

2. Комплексність – охоплення всіх аспектів діяльності підприємства: фінансів, маркетингу, організаційної структури, кадрів, технологій тощо.

3. Системний підхід – антикризове управління передбачає цілісне вирішення проблем, включаючи діагностику, аналіз причин кризи, розробку та впровадження стратегічних і оперативних заходів.

4. Гнучкість – здатність швидко адаптувати стратегії та тактики до змінюваних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема в умовах непередбачуваних криз.

5. Керування ризиками – управління кризовими ситуаціями базується на мінімізації ризиків і максимізації можливостей, які можуть виникнути під час або після кризи.

6. Планування і прогнозування – постійне розроблення і коригування кризових сценаріїв, що дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій.

7. Оперативність - швидке прийняття управлінських рішень для ліквідації кризових проявів та зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства.

8. Адаптація до змін - здатність змінювати стратегію розвитку підприємства відповідно до нових умов ринку або фінансової ситуації, що виникають під час або після кризи.

9. Фокус на відновленні - після подолання кризи важливим є створення умов для відновлення стабільності і росту підприємства, використання можливостей для покращення результатів діяльності.

10. Ресурсна мобілізація - використання всіх доступних ресурсів для підтримки і відновлення фінансової та виробничої діяльності підприємства в кризових умовах.

Визначені ознаки підкреслюють багатогранний і стратегічний підхід до управління підприємством у кризових ситуаціях.

Метою антикризового управління підприємством є забезпечення його стабільності та життєздатності в умовах кризових ситуацій через ефективне реагування на загрози, зниження негативних наслідків кризи та відновлення нормального функціонування.

Головні завдання антикризового управління підприємством включають [2]:

- запобігання виникненню кризових ситуацій - передбачає своєчасну діагностику потенційних загроз і впровадження превентивних заходів для мінімізації ризиків та уникнення кризи;

- забезпечення стабільності підприємства - метою є підтримка фінансової стійкості, збереження ключових активів і забезпечення безперервності операційної діяльності навіть у складних умовах;

- ліквідація наслідків кризи - швидке і ефективне реагування на кризові явища, зниження їх негативного впливу на фінансовий стан, репутацію та виробничу діяльність підприємства;

- відновлення і стабілізація діяльності - після подолання кризи важливо відновити нормальну діяльність підприємства, повернути його на шлях сталого розвитку, оптимізувати структуру витрат і покращити ефективність управління;

- оптимізація ресурсів - досягнення більш ефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів підприємства в умовах обмежених можливостей під час кризи;

- збереження і покращення конкурентоспроможності - адаптація до нових умов ринку, вдосконалення продуктів і послуг, а також вдосконалення процесів для зміцнення позицій підприємства в довгостроковій перспективі;

- підвищення адаптивності та гнучкості - забезпечення здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього

середовища, що дозволяє зберігати стабільність в умовах нестабільності;

- розробка стратегій для майбутнього розвитку - на основі аналізу наслідків кризи, створення стратегічних планів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства у післякризовий період і мінімізацію ймовірності повторних кризових ситуацій.

Значення системи антикризового управління для сталого розвитку підприємства представлено на рис. 1.1.

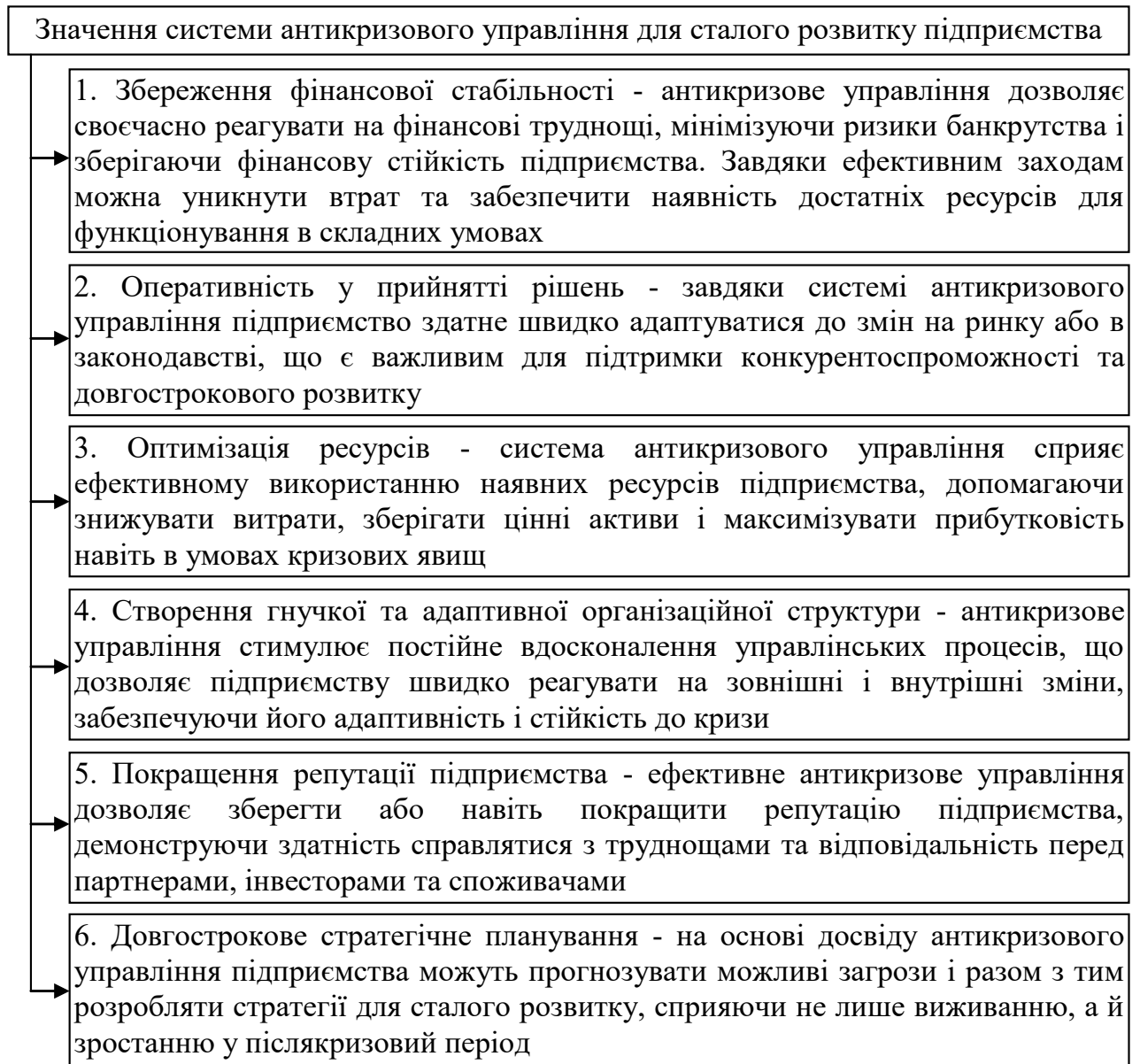


Рис. 1.1. Значення системи антикризового управління для сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [42; 57]

Таким чином, можна стверджувати, що зміст і значення антикризового управління підприємством полягають у його здатності забезпечувати стабільність та життєздатність організації в умовах кризових ситуацій. Це управлінський процес, що включає не тільки оперативне реагування на кризи, але й стратегічне планування для запобігання майбутнім кризам. Антикризове управління дозволяє зберігати фінансову стабільність, оптимізувати ресурси та адаптувати організаційну структуру до змін, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Крім того, воно допомагає зберігати репутацію підприємства, забезпечуючи довіру партнерів і споживачів. Система антикризового управління є необхідною для сталого розвитку, оскільки дозволяє підприємствам не лише пережити кризу, але й виходити з неї зміцненими та готовими до нових викликів. Тому її значення важко переоцінити, оскільки вона є ключовим фактором довгострокового успіху і процвітання підприємства.

1.2. Процес антикризового управління підприємством

Розвиток якісного процесу антикризового управління підприємством є необхідністю в умовах постійних економічних та політичних змін. У сучасному світі підприємства часто стикаються з різними кризовими ситуаціями, такими як фінансові труднощі, зміни на ринку, або зовнішні фактори, що можуть суттєво вплинути на їх діяльність. Без ефективної системи антикризового управління, організації ризикують втратити свою конкурентоспроможність і навіть опинитися на межі банкрутства. Якісне антикризове управління дозволяє не лише зберегти стабільність підприємства в кризовий період, а й мінімізувати негативні наслідки для його розвитку в майбутньому. Важливими аспектами є своєчасна діагностика кризових симптомів, розробка запобіжних заходів і швидка адаптація до нових умов. У зв'язку з цим, розвиток процесу антикризового управління є основою для забезпечення довгострокової стійкості та успішного функціонування підприємств у складних економічних реаліях [4].

Методологія і організація антикризового управління стосовно вирішення проблем функціонування та розвитку підприємств в умовах кризи представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Проблематика антикризового управління підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [22; 34]

Таким чином, антикризове управління охоплює чотири основні групи проблем. Перша група стосується виявлення передкризових ситуацій. Це складне завдання - вчасно розпізнати кризу, визначити її перші ознаки та зрозуміти її суть, адже саме від цього залежить успішне подолання кризи. Однак, цього недостатньо, потрібно також розробити і запустити механізм подолання кризи, що є ще однією важливою управлінською проблемою. Проте

не всі кризи можна попередити, деякі необхідно просто пережити та подолати, що також вимагає управлінських рішень. Управління в цей період вирішує питання функціонування підприємства, допомагаючи подолати кризу та усунути її наслідки [34].

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з основними сферами діяльності підприємства. Це, передусім, методологічні питання життєдіяльності підприємства, де визначаються місія та цілі управління, а також шляхи та методи управлінських дій в умовах кризи. До цієї групи належать також проблеми фінансово-економічного характеру, а також організаційні, правові та соціально-психологічні проблеми.

Проблематику антикризового управління можна також розглядати через призму диференціації управлінських технологій, що є третьою групою проблем. Це включає в себе проблеми прогнозування кризи та визначення варіантів поведінки соціально-економічної системи в умовах кризового стану, пошук необхідної інформації та розробка ефективних управлінських рішень. Також важливим аспектом є аналіз і оцінка кризових ситуацій, що має велике значення, але обмежується факторами часу, кваліфікації персоналу та нестачею інформації. В цю групу входять і проблеми розробки інноваційних стратегій, які можуть сприяти виходу підприємства з кризи [22].

Четверта група проблем стосується конфліктології та селекції персоналу, адже кризові ситуації завжди супроводжуються внутрішніми конфліктами та необхідністю перегляду кадрової політики. Крім того, в структурі антикризового управління важливо не забувати про питання інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств, які вимагають особливої уваги та чіткої стратегії для мінімізації ризиків.

Процес антикризового управління підприємством - це систематичний і комплексний набір заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, мінімізацію та ліквідацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільному функціонуванню організації. Цей процес охоплює діагностику

симптомів кризи на ранніх етапах, розробку і впровадження стратегій для зниження її впливу, а також здійснення заходів щодо відновлення та стабілізації діяльності підприємства в післякризовий період. Антикризове управління включає активну роботу з ресурсами підприємства, управлінськими процесами, фінансами, а також взаємодію з зовнішнім середовищем і партнерами [5].

Головною метою є забезпечення життєздатності організації, підвищення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх змін, а також мінімізація можливих фінансових і репутаційних втрат. Процес антикризового управління є важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах непередбачуваних кризових ситуацій.

Етапи процесу антикризового управління підприємством представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи процесу антикризового управління підприємством

Етапи процесу антикризового управління	Характеристика етапу
1. Діагностика кризи	На цьому етапі проводиться аналіз ситуації для виявлення передкризових ознак, причин виникнення кризи, а також оцінки її глибини та наслідків для підприємства
2. Прогнозування та оцінка кризових ситуацій	Визначення можливих варіантів розвитку кризи та наслідків для підприємства, оцінка потенційних загроз та ризиків
3. Розробка антикризових заходів	Створення плану дій для подолання кризи, включаючи фінансові, організаційні, маркетингові заходи, а також стратегії для поліпшення внутрішніх процесів підприємства
4. Впровадження антикризових заходів	Реалізація розроблених заходів, координація дій усіх підрозділів підприємства, залучення необхідних ресурсів для відновлення стабільності
5. Оцінка ефективності заходів	Моніторинг результатів впроваджених заходів, оцінка їх ефективності, коригування стратегії в разі необхідності
6. Післякризовий етап	Оцінка стану підприємства після подолання кризи, виявлення нових можливостей для розвитку, розробка заходів щодо запобігання подібним кризам у майбутньому
7. Посткризове відновлення	Відновлення нормальної діяльності підприємства, поновлення довіри з боку партнерів і клієнтів, оптимізація бізнес-процесів і ресурсів для стабільного розвитку

Джерело: складено автором на основі [5; 21]

Процес антикризового управління підприємством складається з кількох етапів, які спрямовані на виявлення, прогнозування, подолання та запобігання кризовим ситуаціям. Першим етапом є діагностика кризи, яка дозволяє виявити її симптоми і оцінити її масштаби. Наступним кроком є прогнозування можливих варіантів розвитку кризової ситуації та розробка відповідних антикризових заходів. Впровадження цих заходів на підприємстві є важливим для стабілізації його діяльності. Після реалізації антикризових заходів здійснюється оцінка їх ефективності та коригування стратегії при необхідності. Завершальний етап полягає в післякризовому відновленні, яке включає оцінку результатів і розробку заходів для запобігання майбутнім кризам.

Антикризове управління та його процеси можуть суттєво відрізнятися залежно від розміру підприємства. Для великих компаній характерне превентивне антикризове управління, яке включає призначення антикризового менеджера або навіть створення спеціального відділу, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризи та запобігати її поширенню. У малих та середніх підприємствах часто відсутня система попередження кризи, що ускладнює своєчасне виявлення проблем. У таких випадках основним суб'єктом антикризового управління є сам підприємець або керівник, оскільки на цих підприємствах обмежені ресурси, і залучення консультантів може бути занадто дорогим. Внаслідок цього криза може поширюватися набагато швидше, а затримка у впровадженні антикризових заходів може мати критичні наслідки. Тому процес антикризового управління повинен враховувати специфіку діяльності підприємств різного масштабу [21].

Алгоритм антикризового управління підприємства являє собою послідовність дій і методів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових ситуацій, прогнозування їх розвитку, розробку та впровадження ефективних заходів для відновлення стабільності та запобігання негативним наслідкам. Цей алгоритм включає етапи діагностики кризи, аналізу причин її виникнення, визначення можливих варіантів подолання кризи, впровадження антикризових заходів, моніторинг ефективності виконаних заходів та коригування дій у разі

необхідності. Алгоритм також передбачає післякризове відновлення підприємства та розробку стратегії для запобігання повторній кризі [36].

Алгоритм антикризового управління підприємства сформовано та представлено на рис. 1.3.

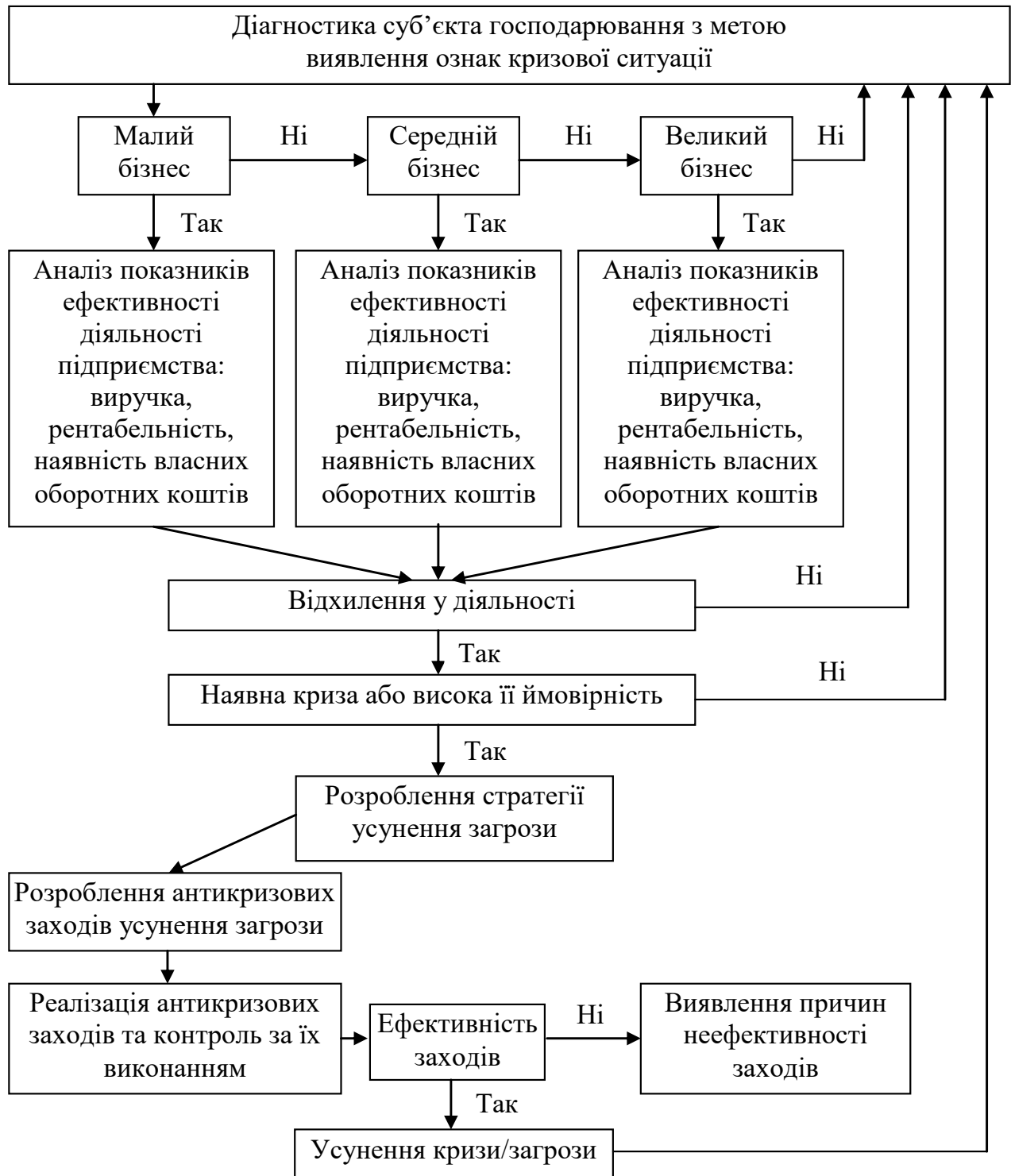


Рис. 1.3. Алгоритм антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [36]

Алгоритм антикризового управління підприємством передбачає виконання низки взаємопов'язаних етапів: спочатку проводиться діагностика підприємства (малого, середнього чи великого), з'ясовується наявність кризи та її причини, потім розробляється стратегія для усунення загрози, визначаються конкретні антикризові заходи, здійснюється їх реалізація та контроль за виконанням, оцінюється ефективність заходів, а також виявляються причини їх неефективності, якщо криза не була подолана, і розробляються додаткові кроки для усунення загрози [27].

Одним із ключових етапів є діагностика, яка передбачає визначення стану підприємства шляхом дослідження та виявлення слабких ланок. Цей етап є основою для подальшого планування та прогнозування, оскільки без ретельного аналізу неможливо оцінити альтернативні шляхи розвитку підприємства. У контексті антикризового управління діагностика допомагає виявити кризові явища та запобігти банкрутству. Першочерговим завданням є аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, оскільки він формує основу для оцінки причин виникнення кризової ситуації.

При діагностиці малих підприємств важливо вивчати такі показники, як виручка, рентабельність та наявність власних оборотних коштів, а також проводити щотижневий аналіз стану бізнесу. Зокрема, необхідно вести графік щотижневих обсягів виробництва та реалізації, оскільки спад обсягів може свідчити про початок кризових процесів. Для малого бізнесу моделі прогнозування банкрутства часто є малоефективними і не рекомендуються.

Діагностика середніх підприємств повинна бути більш ґрунтовною, включаючи комплексний аналіз таких аспектів, як стан виробництва і реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами, фінансові результати, фінансовий стан та ефективність економічної діяльності.

Для великих підприємств доцільно використовувати комплексний аналіз, а також моделі оцінки ймовірності банкрутства та вартісно-орієнтовані показники для всебічної оцінки ситуації [42].

Якщо в результаті діагностики виявлені відхилення або ознаки кризового

стану підприємства, наступним кроком є визначення причин цих проблем. Після цього необхідно сформулювати стратегію для усунення виявлених загроз.

Стратегія антикризового управління має вирішальне значення для виходу підприємства з кризової ситуації. Це комплекс дій на певний період часу, який дозволяє подолати кризові явища та зміцнити позиції підприємства на ринку. Основні цілі антикризової стратегії повинні бути спрямовані на усунення основних причин кризи, зменшуючи вплив негативних факторів, з урахуванням обмежень, з якими стикається підприємство. У межах однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, що включають різноманітні заходи для досягнення визначених цілей [59].

Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
1	2	3
1. Передкризовий етап	Низькі темпи розвитку, слабка конкурентоспроможність, значні зовнішні або внутрішні загрози	Превентивні стратегії: 1. Стратегія адаптації: зміни в управлінні, оптимізація процесів 2. Стратегія попередження кризи: регулярний моніторинг фінансових показників і внутрішнього стану підприємства 3. Інноваційна стратегія: розробка нових продуктів або послуг для збереження конкурентних переваг
2. Стадія спаду (криза початку)	Зниження прибутковості, збільшення боргових зобов'язань, скорочення попиту на продукцію чи послуги	Антикризові стратегії: 1. Стратегія реструктуризації: реорганізація виробництва, скорочення витрат 2. Стратегія ліквідації непотрібних підрозділів або активів для зниження витрат 3. Стратегія збереження ринкових позицій: збереження клієнтів, зниження цін або диверсифікація продуктів
3. Кризова стадія	Погіршення фінансового стану, висока ймовірність банкрутства, відсутність ліквідності	Ліквідаційні стратегії: 1. Стратегія санації: залучення зовнішнього інвестора, рекапіталізація 2. Стратегія оптимізації діяльності: скорочення витрат, залучення нових кредитів 3. Стратегія банкрутства або розподілу активів для мінімізації збитків

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
4. Післякризовий етап	Відновлення стабільності, необхідність реабілітації іміджу, відновлення довіри клієнтів.	Стратегії відновлення та розвитку: 1. Стратегія посткризового зростання: реорганізація фінансів, зростання обсягів виробництва 2. Стратегія диверсифікації: пошук нових ринків та напрямів розвитку 3. Стратегія маркетингового відновлення: зміцнення бренду та репутації підприємства

Джерело: складено автором на основі [59; 65]

Отже, процес антикризового управління підприємством включає кілька етапів, кожен з яких вимагає застосування відповідних стратегій. На передкризовому етапі підприємство повинно зосередитись на превентивних заходах для запобігання розвитку кризи. У стадії спаду необхідно впроваджувати ремонтні стратегії, орієнтуючись на реструктуризацію та зниження витрат. На кризовій стадії важливо реалізувати стратегії санації або ліквідації для збереження ліквідності. Післякризовий етап передбачає відновлення стабільності та використання стратегій зростання та розвитку для повернення до нормального функціонування підприємства.

Після того як визначено стратегію, наступним етапом є розробка тактичних дій і антикризових заходів (рис. 1.4).

Набір антикризових заходів для підприємства залежить від ряду факторів, таких як стадія кризи, галузь, розмір компанії, організаційно-правова форма та особливості управління. Заходи формуються як конкретні завдання, необхідні на даному етапі, і повинні відповідати обраній антикризовій стратегії [67].

Після реалізації плану антикризових заходів настає етап оцінки їх ефективності. Оцінка ефективності включає аналіз зміни ключових показників господарсько-фінансової діяльності, швидкості позитивних змін, економічності досягнутих результатів та достатності змін для відновлення життєздатності підприємства.

Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів,

організаційно-правової форми, особливостей управління тощо. Антикризисні заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент. Підприємству необхідно обирати такі заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії [67].



Рис. 1.4. Система антикризових заходів підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 45]

Якщо результати заходів виявляються неефективними, підприємство повинно повернутися до початкової стадії і розробити нову стратегію. Якщо заходи успішні, процес антикризового управління продовжується із постійною діагностикою кризового стану.

Таким чином, можна зробити висновок, що процес та система антикризового управління підприємством є необхідною складовою для забезпечення стабільності та життєздатності компанії в умовах кризових

ситуацій. Він включає послідовне виявлення кризових явищ, розробку стратегії, впровадження антикризових заходів та оцінку їх ефективності. Важливим етапом є діагностика, що дозволяє вчасно виявити проблеми та визначити основні причини кризи. Антикризова стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до конкретних умов підприємства, з урахуванням його розміру, галузі та особливостей управління. Оцінка результатів антикризових заходів дозволяє визначити їх ефективність і, у разі необхідності, коригувати стратегію. Успішне антикризове управління забезпечує збереження фінансової стабільності підприємства та його вихід з кризового стану на новий рівень розвитку.

1.3. Методичні підходи діагностики кризових явищ та оцінки ефективності антикризового управління підприємством

Діагностика є одним з найважливіших інструментів у процесі антикризового управління підприємством, оскільки вона дозволяє вчасно виявити кризові явища та визначити їхні причини. Ефективна діагностика забезпечує своєчасне виявлення проблем, що допомагає запобігти загостренню кризових процесів і мінімізувати їхні негативні наслідки для підприємства. Завдяки детальному аналізу стану підприємства можна отримати об'єктивну картину ситуації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подолання кризи. У процесі діагностики розглядаються як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, що дозволяє побудувати точні прогнози щодо подальшого розвитку ситуації. Правильна діагностика також допомагає виявити слабкі місця в управлінні, що можуть бути джерелом кризи, і надає можливість для розробки стратегії виправлення ситуації. Окрім того, діагностика забезпечує основні дані для планування антикризових заходів та коригування існуючих бізнес-процесів. Таким чином, діагностика є фундаментом для успішного управління кризовими ситуаціями та сприяє збереженню стабільності підприємства [58].

Фактори, що визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства представлено на рис. 1.5.

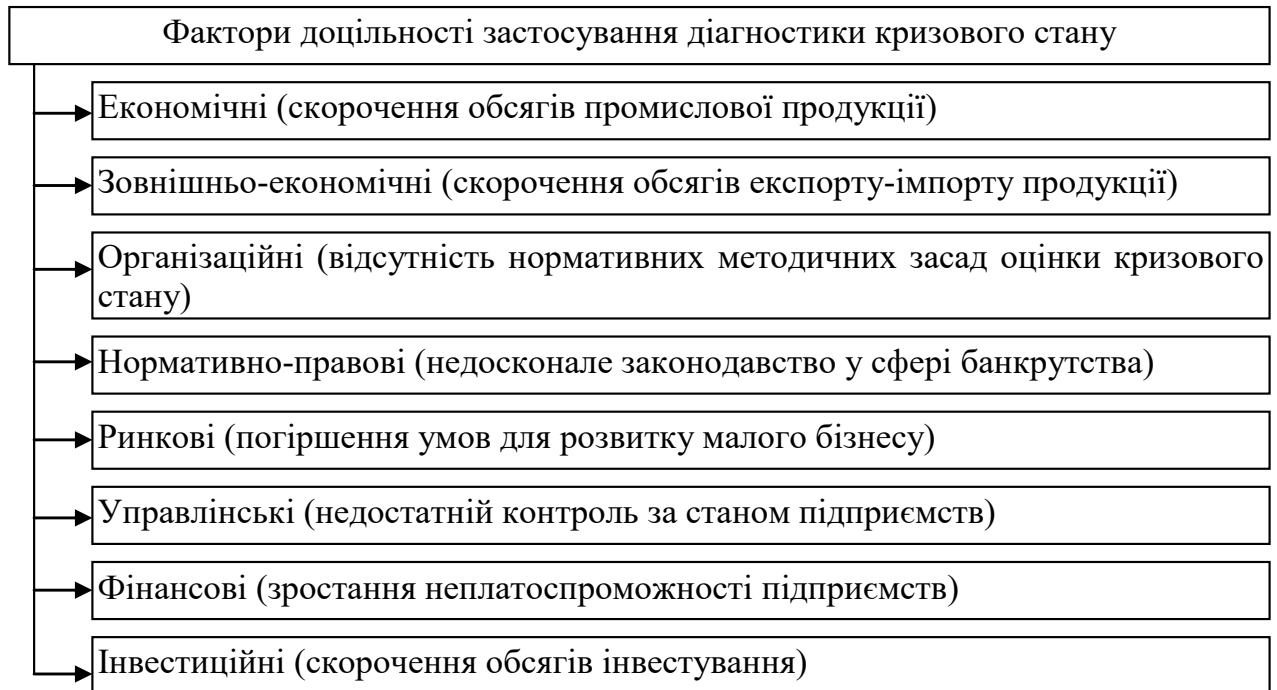


Рис. 1.5. Фактори, що визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі [22; 35]

Діагностика кризового стану підприємства - це процес виявлення, аналізу та оцінки ознак та причин виникнення кризи, що дозволяє визначити ступінь загрози для підприємства та розробити заходи для її подолання. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на вивчення фінансово-економічного стану, організаційної структури, виробничих і управлінських процесів [5].

Основною метою діагностики є своєчасне виявлення проблемних зон та можливих ризиків, що можуть призвести до банкрутства чи значних фінансових втрат. Через глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, діагностика допомагає виявити неефективні стратегії, слабкі місця у фінансовому управлінні та виробничих процесах, що сприяють виникненню кризових ситуацій. Результати діагностики стають основою для розробки антикризових стратегій і прийняття управлінських рішень щодо стабілізації діяльності підприємства.

Завдання діагностики кризового стану підприємства полягають у виявленні та оцінці проблемних аспектів, що можуть призвести до кризових явищ або значно погіршити фінансово-економічний стан підприємства. Основні завдання включають [1; 13]:

1. Виявлення ознак кризи - аналіз фінансових, виробничих та управлінських показників для визначення наявності проблем і загроз, які можуть призвести до кризового стану.

2. Оцінка факторів, що спричинили кризу - виявлення внутрішніх і зовнішніх причин кризових явищ, таких як управлінські помилки, погіршення фінансових результатів, зміни в ринку, конкуренції чи економічній ситуації.

3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства - дослідження ліквідності, рентабельності, платоспроможності та інших показників для оцінки стабільності підприємства.

4. Оцінка ефективності управлінських та виробничих процесів - виявлення неефективних операцій та процесів, що можуть призвести до зниження продуктивності та збільшення витрат.

5. Прогнозування можливих наслідків кризи - на основі виявлених факторів та ознак кризи, прогнозування розвитку ситуації для визначення рівня загрози.

6. Розробка рекомендацій для антикризового управління - на основі результатів діагностики формулювання рекомендацій щодо стабілізації підприємства та мінімізації ризиків.

Набір показників, які використовуються для діагностики кризового стану підприємства, є досить різноманітним і часто предметом дискусій. У різних дослідженнях можна зустріти різні варіанти назв для однакових показників, хоча розрахункові алгоритми залишаються незмінними, або ж використовуються різні методи розрахунку для показників з однаковими назвами. На сьогодні економісти не прийшли до єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Крім того, складність виникає через те, що важко зробити чіткий висновок про стан

підприємства лише на основі фінансових показників, оскільки деякі коефіцієнти можуть відповідати нормам, а інші - бути нижче нормативних значень. Зміни в динаміці коефіцієнтів також важко однозначно інтерпретувати, оскільки як чисельник, так і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються з часом [6].

Інтегральні методики оцінки ймовірності настання кризових явищ та загрози банкрутства - це комплексні підходи, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі кількох показників і факторів одночасно. Ці методики враховують різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як ліквідність, рентабельність, фінансова стабільність і ефективність управління. Завдяки інтеграції різних індикаторів, ці методи дозволяють отримати загальну картину ризиків, що стоять перед підприємством, і оцінити ймовірність виникнення кризових ситуацій або банкрутства. До найбільш відомих інтегральних методик відносяться різноманітні моделі прогнозування банкрутства, такі як модель Альтмана, яка використовує кілька фінансових коефіцієнтів для визначення ризику неплатоспроможності підприємства.

Узагальнення методики розрахунку ймовірності банкрутства за різними відомими авторами представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методика розрахунку інтегральних показників оцінки
кризового стану підприємства

Назва методики	Зміст методики	Формула розрахунку показника	Пояснення
1	2	3	4
Методика Альтмана	Модель Альтмана є однією з найвідоміших для прогнозування ймовірності банкрутства, використовуючи п'ять фінансових коефіцієнтів	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	X_1 - робочий капітал до загальних активів, X_2 - нерозподілений прибуток до загальних активів, X_3 - прибуток до загальних активів, X_4 - ринкова вартість власного капіталу до боргу, X_5 - виручка до загальних активів. $Z < 1.8$ - висока ймовірність банкрутства

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Методика Бівера	Модель Бівера базується на економічних та фінансових показниках для прогнозування банкрутства	$Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,420X4$	$X1$ - обсяг активів, $X2$ - зобов'язання, $X3$ - доходи від продажів, $X4$ - коефіцієнт ліквідності. $Z < 1$ - висока ймовірність банкрутства, $Z > 1.8$ - низька ймовірність
Методика Лісу	Модель Лісу використовує фінансові показники для аналізу стійкості підприємства до банкрутства	$Z = 0,35X1 + 0,60X2 + 2,30X3 + 0,65X4$	$X1$ - ліквідність, $X2$ - загальні активи, $X3$ - заборгованість, $X4$ - доходи. Застосовується для великих підприємств
Методика Спрінгейта	Методика Спрінгейта орієнтована на малий бізнес і визначає ймовірність банкрутства за допомогою декількох ключових коефіцієнтів	$Z = 1,5X1 + 3,0X2 + 0,5X3$	$X1$ - відношення власного капіталу до боргу, $X2$ - коефіцієнт рентабельності, $X3$ - ліквідність. Застосовується для підприємств малого бізнесу
Методика Таффлера	Методика Таффлера також оцінює ймовірність банкрутства за допомогою чотирьох основних коефіцієнтів	$Z = 2,22X1 + 0,36X2 + 0,53X3 + 0,99X4$	$X1$ - ліквідність підприємства, $X2$ - коефіцієнт обіговості активів, $X3$ - рентабельність, $X4$ - співвідношення власного капіталу до загальних активів
Методика Чессера	Модель Чессера використовує фінансові показники для оцінки ризику банкрутства, включаючи ліквідність та ефективність управління	$Z = 0,02X1 + 0,40X2 + 0,80X3$	$X1$ - ліквідність, $X2$ - ефективність активів, $X3$ - співвідношення боргу до капіталу
Методика Фулмера	Модель Фулмера застосовується для компаній, які мають стабільні фінансові показники і виводить ймовірність банкрутства	$Z = 0,53X1 + 0,38X2 + 0,09X3$	$X1$ - коефіцієнт оборотності, $X2$ - загальні активи до власного капіталу, $X3$ - рентабельність капіталу
Методика Терещенка	Модель Терещенка орієнтована на малий і середній бізнес і оцінює ймовірність банкрутства за допомогою коефіцієнтів ліквідності та рентабельності	$Z = 0,5X1 + 0,2X2 + 0,1X3$	$X1$ - коефіцієнт ліквідності, $X2$ - рентабельність активів, $X3$ - коефіцієнт загального боргу

Джерело: складено автором на основі [6; 18]

Представлена таблиця описує основні методики розрахунку ймовірності банкрутства, кожна з яких використовує свою комбінацію фінансових показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

У економічній літературі методи антикризового управління поділяють на дві основні групи [5; 35]:

1. Тактичні методи - ці методи орієнтовані на швидке поліпшення фінансових показників підприємства, що дозволяє подолати наслідки кризового стану. Вони включають в себе короткострокові заходи, які зосереджені на ліквідації поточних проблем і покращенні фінансових результатів у найкоротші терміни.

2. Стратегічні методи - їх застосування орієнтоване на зміцнення позицій підприємства в довгостроковій перспективі. Ці методи націлені на покращення якісних характеристик діяльності підприємства, таких як ефективність управлінських процесів, інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та стійкості до можливих зовнішніх загроз у майбутньому.

Загалом, тактичні методи сприяють стабілізації поточного стану підприємства, тоді як стратегічні методи забезпечують основу для його сталого розвитку й успіху в майбутньому.

Для менеджерів важливим аспектом є не тільки розробка антикризових управлінських рішень, але й оцінка доцільності та ефективності впровадження антикризових заходів з метою попередження банкрутства. Це передбачає не лише планування заходів, які можуть стабілізувати фінансове становище підприємства, але й постійний моніторинг їх результативності та коригування стратегії в разі необхідності.

Оцінка ефективності допомагає визначити, чи обрані методи дійсно вирішують проблеми підприємства, чи є вони доцільними для досягнення довгострокової фінансової стабільності та уникнення банкрутства. Тому процес антикризового управління повинен включати в себе як оперативне реагування на кризові ситуації, так і детальну оцінку результатів кожного етапу впровадження заходів [26].

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління підприємством наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління

Група методів	Назва методу (моделі) оцінювання ефективності
Кількісні	Економіко-статистичні Методи фінансового та економічного аналізу Економіко-математичні методи та моделі
Якісні	Методи індивідуальної експертної оцінки Методи колективної експертної оцінки
Змішані	Статистичні методи обробки якісних даних Методи рішення багатокритеріальних задач Методи багатомірного шкалювання Методи нечіткої логіки

Джерело: складено автором на основі [1; 18]

Розглянемо більш детально методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління [1; 18]:

1. Кількісні методи:

1.1. Економіко-статистичні методи – використовуються для аналізу тенденцій розвитку підприємства, оцінки динаміки фінансових показників та прогнозування можливих кризових ситуацій. До них належать аналіз трендів, кореляційно-регресійний аналіз, статистичні оцінки варіації показників.

1.2. Методи фінансового та економічного аналізу – включають оцінку основних фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів), аналіз структури витрат і доходів, розрахунок точки беззбитковості, оцінку рівня фінансового ризику.

1.3. Економіко-математичні методи та моделі – використовуються для оптимізації антикризових заходів, прогнозування розвитку кризових явищ та обґрунтування управлінських рішень. Включають математичне моделювання, лінійне та нелінійне програмування, імітаційне моделювання та факторний аналіз.

2. Якісні методи:

2.1. Методи індивідуальної експертної оцінки – передбачають оцінку ефективності заходів антикризового управління на основі особистого досвіду і знань експерта. Використовуються, коли неможливо застосувати кількісні

методи через відсутність необхідних даних.

2.2. Методи колективної експертної оцінки – базуються на залученні групи фахівців, які надають незалежні оцінки щодо результативності антикризових заходів. До них належать методи Дельфі, «мозковий штурм», анкетування, метод суджень та бальних оцінок.

3. Змішані методи:

3.1. Статистичні методи обробки якісних даних – передбачають аналіз експертних оцінок, використовуючи методи статистичної обробки, такі як середні значення, розрахунок дисперсії, ранжування.

3.2. Методи рішення багатокритеріальних задач – застосовуються у випадках, коли необхідно оцінити ефективність антикризових заходів за кількома критеріями одночасно. До них належать метод аналізу ієрархій, метод парних порівнянь, метод багатокритеріальної оптимізації.

3.3. Методи багатомірного шкалювання – використовуються для графічного представлення якісних і кількісних характеристик антикризових заходів, що допомагає приймати оптимальні управлінські рішення.

3.4. Методи нечіткої логіки – базуються на використанні лінгвістичних змінних і нечітких множин, що дозволяє враховувати неповну або неточну інформацію при оцінці ефективності антикризових заходів.

Представлені методи в комплексі дозволяють отримати об'єктивну та достовірну оцінку ефективності заходів антикризового управління, що сприяє підвищенню стабільності підприємства та попередженню кризових ситуацій.

Отже, діагностика кризового стану підприємства є ключовим етапом у процесі антикризового управління, оскільки вона дозволяє своєчасно виявити загрози та оцінити масштаби проблеми. Для цього використовуються різноманітні методичні підходи, серед яких кількісні, якісні та змішані методи. Кількісні методи включають економіко-статистичний аналіз, фінансові розрахунки та економіко-математичні моделі, що дають змогу визначити рівень фінансової стійкості підприємства. Якісні методи базуються на експертних оцінках та судженнях фахівців, що особливо важливо за умов нестачі

достовірних даних. Змішані методи поєднують статистичні та багатокритеріальні підходи, що дозволяє отримати комплексну оцінку антикризових заходів [22].

Таким чином, можна зробити висновок, що методичні підходи до діагностики кризи повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, динаміку його розвитку та зовнішні фактори, що впливають на його стійкість. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину стану підприємства. Діагностика кризових явищ та оцінка ефективності антикризового управління є невід'ємними складовими забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Використання сучасних методів аналізу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у сфері антикризового управління діяльністю підприємств, оскільки створює правові рамки для запобігання кризам та їх подолання. Законодавчі акти визначають механізми реагування на кризові ситуації, захищають права кредиторів і боржників, а також регламентують процедури санації та банкрутства. Без належного правового регулювання підприємства можуть зіткнутися з юридичною невизначеністю, що ускладнює ухвалення управлінських рішень.

Система нормативно-правового забезпечення антикризового управління включає міжнародні стандарти, національні закони, підзаконні акти, нормативи та рекомендації, що спрямовані на підтримку фінансової стійкості бізнесу. Важливу роль відіграють нормативні документи, що регулюють реструктуризацію боргів, кредитну політику, податкові пільги та державну підтримку підприємств у кризових умовах.

Законодавча база повинна бути адаптованою до сучасних економічних

викликів, забезпечуючи баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства. Особливої уваги потребує регулювання антикризових заходів на рівні корпоративного управління, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Таким чином, ефективне нормативно-правове забезпечення у сфері антикризового управління є важливим чинником стабільного розвитку підприємств, запобігання їх банкрутству та забезпечення сталого економічного зростання.

Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають наступні рівні [27]:

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

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).

Характеристика нормативно-правового забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика нормативно-правового забезпечення відносин у сфері
антикризового управління діяльністю підприємств України

Нормативно-правовий акт	Загальна характеристика
1	2
Конституція України від 28 червня 1996 року [25]	Основний державний документ (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи функціонування представницьких, виконавчих та судових органів влади, виборчу систему, права й обов'язки держави, суспільства та громадян України
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV [10]	Визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання
Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV [68]	Регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників
Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [47]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства
Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII [23]	встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи
ЗУ «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII [50]	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників
ЗУ «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI [48]	Визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III [52]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. В законі зазначено основні нормативні акти, що регулюють питання захисту економічної конкуренції
ЗУ «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [53]	Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів

1	2
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 року №236/96-ВР [51]	Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Законом розкрито сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (гл. 4) та визначено відповідальність за здійснення недобросовісної конкуренції (гл. 5)

Джерело: складено автором на основі [69; 84]

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління на підприємстві охоплює систему документів, регламентів і процедур, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій. Його головна мета - забезпечення стабільної роботи підприємства, зниження ризиків та ефективне реагування на внутрішні й зовнішні загрози.

Основними елементами внутрішнього нормативно-правового забезпечення антикризового управління є [43; 58]:

1. Стратегічні документи - внутрішні політики та програми розвитку, що містять положення щодо антикризового управління, включаючи механізми моніторингу кризових загроз.

2. Фінансово-економічні регламенти – положення про бюджетування, резервні фонди, контроль за витратами та порядок фінансового планування в умовах кризи.

3. Організаційні документи – внутрішні інструкції, накази, положення про відповідальні підрозділи та працівників, які займаються питаннями кризового менеджменту.

4. Плани антикризових заходів – алгоритми дій у разі виникнення кризових ситуацій, порядок проведення реструктуризації, санації або оптимізації ресурсів.

5. Внутрішні процедури оцінки ефективності антикризового управління – механізми аналізу результативності впроваджених заходів та коригування антикризової стратегії.

Ефективність внутрішнього нормативно-правового забезпечення залежить від його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, своєчасного оновлення документів та відповідності загальній стратегії розвитку підприємства [58].

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль в антикризовому управлінні підприємствами, оскільки своєчасне отримання, обробка та аналіз даних дозволяють виявляти кризові явища та ухвалювати обґрунтовані рішення. Без якісної інформаційної підтримки неможливо ефективно прогнозувати ризики, розробляти антикризові заходи та контролювати їх реалізацію. Сучасні підприємства використовують різноманітні джерела інформації, серед яких внутрішні дані фінансової та операційної діяльності, результати маркетингових досліджень та макроекономічні показники.

Важливим елементом інформаційного забезпечення є автоматизовані системи управління, що дозволяють оперативно аналізувати показники діяльності та виявляти загрози. Також значну роль відіграє нормативно-правова інформація, яка визначає законодавчі вимоги до антикризового управління. Надійність та достовірність інформації є критичними факторами у процесі прийняття управлінських рішень, адже помилкові або застарілі дані можуть призвести до невірного вибору стратегії виходу з кризи.

Ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам не лише вчасно реагувати на кризові ситуації, а й формувати превентивні механізми їх попередження. Таким чином, високий рівень організації інформаційного забезпечення є запорукою стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств - це система збору, обробки, аналізу та використання інформації, необхідної для ефективного прогнозування, виявлення, запобігання та подолання кризових явищ на підприємстві.

Ця система включає як внутрішні джерела (фінансова звітність, управлінські аналітичні дані, виробничі показники), так і зовнішні

(макроекономічні тенденції, ринкові дослідження, законодавча база, конкурентна ситуація).

Ефективне інформаційне забезпечення дає змогу підприємству своєчасно реагувати на кризові ризики, розробляти стратегії антикризового управління та оцінювати їх результативність [62].

Важливими елементами цієї системи є використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих аналітичних платформ та нормативно-правового регулювання процесів антикризового управління.

Таким чином, якісне інформаційне забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє стабільності та відновленню ефективності підприємства в умовах кризи.

Джерела інформаційного забезпечення системи антикризового управління діяльністю підприємства узагальнено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Джерела інформаційного забезпечення системи антикризового управління діяльністю підприємства

Категорія джерела	Характеристика	Приклади джерел
1	2	3
Внутрішні джерела	Дані, що генеруються всередині підприємства, відображають фінансовий, операційний та управлінський стан організації	- фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів) - виробничі та операційні показники - бухгалтерська документація - внутрішні нормативні акти - кадрові звіти та документи - аналітичні звіти управлінських служб
Зовнішні джерела	Інформація, що надходить із зовнішнього середовища, необхідна для аналізу ринкових тенденцій, правових умов та конкурентного середовища	- законодавчі та нормативно-правові акти - державні реєстри та статистичні дані - банківські та кредитні звіти - аналітичні огляди ринку - публічні фінансові звіти конкурентів - інформація від партнерів та контрагентів
Первинні джерела	Безпосередньо отримані дані, які є основою для аналізу поточного стану підприємства	- анкетування та опитування персоналу - спостереження за виробничими процесами - інтерв'ю з керівниками та співробітниками - моніторинг виконання бізнес-процесів

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Вторинні джерела	Оброблена та систематизована інформація, що використовується для стратегічного аналізу	- наукові дослідження та економічні огляди - аналітичні звіти консалтингових компаній - галузеві та експертні видання - бізнес-аналітика та звіти аудиторських компаній
Операційні джерела	Дані, що надходять у процесі господарської діяльності підприємства та використовуються для прийняття оперативних рішень	- системи управлінського обліку - логістичні та виробничі системи - CRM-системи - ERP-системи - звіти про продажі та закупівлі
Інформаційні технології	Сучасні програмні засоби, що забезпечують ефективну обробку та аналіз інформації	- автоматизовані системи фінансового моніторингу - бізнес-аналітичні платформи (BI-системи) - програмне забезпечення для управління ризиками

Джерело: складено автором на основі [7; 18]

Визначена структура допомагає підприємству ефективно збирати, аналізувати та використовувати інформацію для своєчасного виявлення кризових загроз і розробки антикризових стратегій.

Таким чином, якісне інформаційне забезпечення є ключовим елементом ефективної системи антикризового управління підприємством, оскільки воно забезпечує своєчасне виявлення загроз і прийняття обґрунтованих рішень. Внутрішні та зовнішні джерела інформації допомагають оцінювати фінансовий стан підприємства, аналізувати ринкове середовище та прогнозувати можливі кризові ситуації. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як BI-системи, ERP та CRM, значно підвищує точність і швидкість аналізу даних. Узгоджена взаємодія всіх інформаційних потоків забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та розробки антикризових стратегій. Таким чином, без якісного інформаційного забезпечення неможливо досягти стійкості підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що підприємства, які не здатні адаптуватися до швидких змін, можуть опинитися в ситуації фінансової та виробничої руїни, що призведе до втрати конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Тому антикризове управління є необхідним елементом забезпечення життєздатності підприємств, особливо в умовах непередбачуваних ситуацій, які часто супроводжують економічні та військові кризи. Надійна система антикризового управління дає змогу підприємствам не лише виживати, але й зберігати потенціал для подальшого розвитку та відновлення після кризових періодів.

2. Встановлено, що зміст і значення антикризового управління підприємством полягають у його здатності забезпечувати стабільність та життєздатність організації в умовах кризових ситуацій. Це управлінський процес, що включає не тільки оперативне реагування на кризи, але й стратегічне планування для запобігання майбутнім кризам. Антикризове управління дозволяє зберігати фінансову стабільність, оптимізувати ресурси та адаптувати організаційну структуру до змін, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Крім того, воно допомагає зберігати репутацію підприємства, забезпечуючи довіру партнерів і споживачів.

3. Узагальнено, що процес антикризового управління підприємством - це систематичний і комплексний набір заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, мінімізацію та ліквідацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільному функціонуванню організації. Цей процес охоплює діагностику симптомів кризи на ранніх етапах, розробку і впровадження стратегій для зниження її впливу, а також здійснення заходів щодо відновлення та стабілізації діяльності підприємства в післякризовий період. Антикризове управління включає активну роботу з ресурсами підприємства, управлінськими процесами, фінансами, а також взаємодію з зовнішнім середовищем і

партнерами.

4. Обґрунтовано, що діагностика кризового стану підприємства - це процес виявлення, аналізу та оцінки ознак та причин виникнення кризи, що дозволяє визначити ступінь загрози для підприємства та розробити заходи для її подолання. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на вивчення фінансово-економічного стану, організаційної структури, виробничих і управлінських процесів. Основною метою діагностики є своєчасне виявлення проблемних зон та можливих ризиків, що можуть призвести до банкрутства чи значних фінансових втрат.

5. Узагальнено, що методичні підходи до діагностики кризи повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, динаміку його розвитку та зовнішні фактори, що впливають на його стійкість. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину стану підприємства. Діагностика кризових явищ та оцінка ефективності антикризового управління є невід'ємними складовими забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Використання сучасних методів аналізу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

6. Обґрунтовано, що система нормативно-правового забезпечення антикризового управління включає міжнародні стандарти, національні закони, підзаконні акти, нормативи та рекомендації, що спрямовані на підтримку фінансової стійкості бізнесу. Важливу роль відіграють нормативні документи, що регулюють реструктуризацію боргів, кредитну політику, податкові пільги та державну підтримку підприємств у кризових умовах.

7. Доведено, що якісне інформаційне забезпечення є ключовим елементом ефективної системи антикризового управління підприємством, оскільки воно забезпечує своєчасне виявлення загроз і прийняття обґрунтованих рішень. Внутрішні та зовнішні джерела інформації допомагають оцінювати фінансовий стан підприємства, аналізувати ринкове середовище та прогнозувати можливі кризові ситуації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІП «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи антикризового управління підприємства обрано іноземне підприємство «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД» (далі – ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»).

Організаційно-правова характеристика підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД
Скорочена назва	ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	32265502
Дата реєстрації	06.11.2002 р.
Уповноважені особи	Шепетько Михайло Анатолійович Камінський Анатолій Францович
Організаційно-правова форма	Іноземне підприємство
Розмір статутного капіталу	70 656 195,41 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Види діяльності Основний: 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у. Інші: 32.30 Виробництво спортивних товарів 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Промислова, будинок, 1/154

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», код ЄДРПОУ 32265502, було зареєстровано 06.11.2002 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 70 656 195,41 грн. На час останнього оновлення даних 06.12.2024 р. стан юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є Шепетько Михайло Анатолійович та Камінський Анатолій Францович [44].

Компанія «Євроголд Індестріз ЛТД» була заснована в Житомирі у 2002 році австрійським підприємцем Еріхом Гролічем разом із його синами Нільсом і Тобіасом. Основним напрямком діяльності підприємства стало виробництво побутових товарів, орієнтованих як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, що дозволило задовольняти потреби широкого кола споживачів.

Рішення розмістити виробництво в Україні було зумовлене позитивними враженнями родини Гроліч від місцевих жителів, їхньої працьовитості, креативності та ментальної схожості з австрійцями. Першу партію продукції, зокрема драбини, компанія відвантажила австрійському ритейлеру Hofer, а наприкінці того ж року було експортовано перші сушарки для білизни.

На початковому етапі підприємство мало штат із приблизно 50 співробітників, а засновники особисто брали участь у виробничих процесах. Уже у 2003 році компанія розширила асортимент, запустивши виробництво прасувальних дощок і драбин, що сприяло подальшому розвитку. У 2005 році розпочався експорт продукції в країни СНД, а з 2008 року компанія вийшла на ринки Північної та Південної Америки, Близького Сходу та Африки, значно розширивши свою присутність на міжнародній арені [44].

Станом на 2007 рік «Євроголд Індестріз ЛТД» залишалася єдиним українським виробником прасувальних дощок і активно постачала продукцію на ринки Європейського Союзу. Спочатку компанія працювала на орендованих виробничих площах, проте вже у 2009 році значно розширила виробничу базу, збільшивши її площу до 42 тисяч м². У 2011 році підприємство повністю викупило територію заводу, а до 2017 року загальна площа виробничих приміщень зросла до 82 тисяч м².

Розширення виробничих потужностей дозволило компанії впроваджувати сучасні технології та запускати нові лінії виробництва. Так, у 2013 році було встановлено обладнання для порошкового фарбування, у 2014 році підприємство освоїло виробництво дощок для віндсерфінгу, а у 2015 році запустило новий цех для виготовлення пластикових комплектуючих та другу автоматичну сушильну лінію. У 2018 році компанія розширила асортимент, додавши до нього оновлені моделі сушарок для білизни [44].

До кінця 2023 року «Євроголд Індестріз ЛТД» випустила понад 18 мільйонів прасувальних дощок, близько 8 мільйонів драбин і більше 11 мільйонів сушарок. Компанія активно співпрацює зі 139 підприємствами, підтримуючи вітчизняну економіку шляхом закупівлі сировини та матеріалів у місцевих постачальників. Для виробництва своєї продукції вона використовує український метал, дріт, ДСП, а також пакувальні матеріали та гофролисти, що сприяє створенню робочих місць не лише в самій компанії, а й серед партнерських підприємств.

Протягом своєї діяльності «Євроголд Індестріз ЛТД» активно взаємодіє зі 139 підприємствами, сприяючи створенню робочих місць і підтримці регіональних постачальників. Вся продукція компанії відповідає міжнародним стандартам якості ISO 9000/9001/9004/19011:2000, що гарантує її надійність та відповідність вимогам споживачів. Значну роль у розвитку підприємства відіграє широка міжнародна мережа дистрибуції, а також партнерські відносини з провідними торговельними мережами, серед яких «Епіцентр», «Нова лінія», АТБ, «Метро» та інші [44].

Завдяки постійному вдосконаленню виробничих процесів та впровадженню енергоощадних технологій компанія зуміла закріпити свої позиції на ринку та зберегти динаміку зростання. Орієнтуючись на високі стандарти якості, ефективність виробництва та соціальну відповідальність, «Євроголд Індестріз ЛТД» продовжує розширювати свої можливості та посилювати конкурентні переваги.

Метою діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є виробництво

високоякісних товарів для побутового використання, які відповідають міжнародним стандартам і задовольняють потреби споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія прагне до постійного розвитку, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій. Важливими напрямками її діяльності також є розширення дистрибуційної мережі, налагодження довгострокових партнерських відносин і підтримка регіональних постачальників. Крім того, підприємство активно сприяє створенню нових робочих місць та розвитку місцевої економіки, забезпечуючи стабільне виробництво і соціальну відповідальність.

Предметом діяльності ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» є виробництво та реалізація товарів для побутового використання, зокрема прасувальних дощок, драбин, сушарок для білизни та іншої продукції. Компанія здійснює як внутрішні, так і міжнародні поставки, співпрацюючи з провідними торговельними мережами та дистриб'юторами. Діяльність підприємства охоплює повний цикл виробництва: від закупівлі сировини та виготовлення комплектуючих до складання готової продукції та її пакування. Важливими аспектами роботи є контроль якості відповідно до міжнародних стандартів, оптимізація виробничих процесів, а також впровадження інноваційних технологій та енергозберігаючих рішень.

Місію, стратегічне бачення, стратегічні принципи та стратегічні орієнтири розвитку ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Місія, стратегічне бачення, стратегічні принципи та стратегічні
цілі розвитку ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Елемент стратегії	Опис
1	2
Місія	Виробництво високоякісних, інноваційних та доступних товарів для побутового використання, які відповідають міжнародним стандартам, задовольняють потреби споживачів та сприяють покращенню комфорту їхнього життя
Стратегічне бачення	Досягнення лідерських позицій у виробництві побутових товарів у Європі та світі шляхом впровадження сучасних технологій, розширення асортименту продукції та вдосконалення процесів управління

Продовження таблиці 2.2

1	2
Стратегічні принципи	Орієнтація на високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам Використання інноваційних технологій та модернізація виробничих потужностей Стале партнерство з постачальниками та клієнтами Соціальна відповідальність та екологічна стійкість
Стратегічні орієнтири розвитку	Диверсифікація продукції та розширення товарного асортименту Вихід на нові ринки та посилення міжнародної дистрибуції Оптимізація логістики та підвищення ефективності виробництва Впровадження енергозберігаючих технологій та екологічних ініціатив

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Іноземне підприємство «Євроголд Індестріз ЛТД» динамічно розвивається, орієнтуючись на виробництво якісної та інноваційної продукції для побутового використання. Компанія прагне зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, постійно модернізуючи виробничі потужності та впроваджуючи новітні технології. Основними стратегічними принципами підприємства є висока якість продукції, екологічна відповідальність та партнерська взаємодія з клієнтами й постачальниками. Для забезпечення сталого розвитку компанія активно працює над розширенням асортименту, оптимізацією логістики та виходом на нові ринки. Інвестиції в енергозберігаючі технології та вдосконалення управлінських процесів дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним. Завдяки комплексному підходу до стратегічного управління «Євроголд Індестріз ЛТД» продовжує зміцнювати свої позиції та сприяти розвитку галузі.

Організаційна структура управління ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» – це система взаємопов'язаних підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства, координацію виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей. Вона включає керівні органи, функціональні служби, виробничі підрозділи та допоміжні відділи, кожен з яких виконує певні завдання відповідно до корпоративної стратегії.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

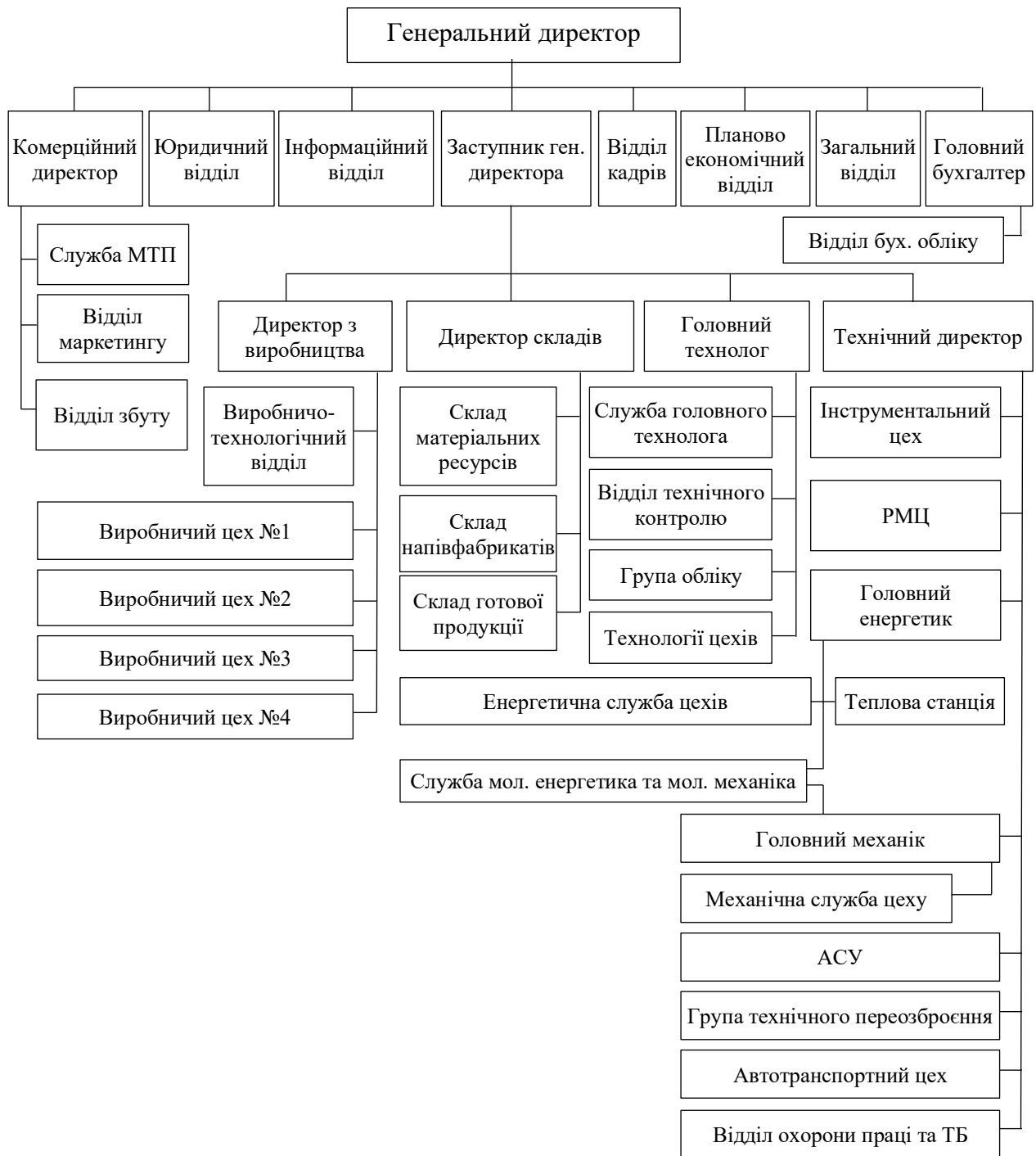


Рис. 2.1. Організаційна структура ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура управління компанією має чіткий розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів. Загальне управління здійснює директор або генеральний директор, який координує діяльність ключових підрозділів, таких як фінансовий, виробничий, комерційний, логістичний та інші відділи. Виробничі процеси контролюються технічними керівниками, а фінансові

операції – бухгалтерською та економічною службами.

Функціональні відділи, включаючи відділ маркетингу, відділ контролю якості, відділ закупівель та відділ збуту, відповідають за аналіз ринку, взаємодію з партнерами, забезпечення сировиною та реалізацію продукції. Така структура сприяє гнучкому прийняттю рішень, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню високого рівня якості продукції.

Організаційна структура ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій і чітку систему підпорядкування. Ця модель поєднує лінійні та функціональні підрозділи, дозволяючи оперативно приймати рішення та ефективно контролювати всі бізнес-процеси.

На чолі компанії стоїть генеральний директор, який координує діяльність усіх підрозділів і приймає стратегічні рішення. Йому підпорядковуються функціональні керівники, які відповідають за ключові напрями: фінанси, виробництво, маркетинг, логістику, постачання, контроль якості тощо.

Лінійні підрозділи (виробничі цехи, складські комплекси, логістичні центри) працюють у рамках загальної стратегії компанії, виконуючи безпосередні операційні завдання. Функціональні відділи забезпечують підтримку основної діяльності, аналізують ринок, оптимізують виробництво, контролюють фінансові показники та впроваджують інновації.

Завдяки такій організаційній структурі підприємство досягає високої ефективності, чіткого розподілу обов'язків і оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Персонал ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» – це кваліфіковані фахівці, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Компанія приділяє особливу увагу професійному розвитку своїх працівників, впроваджуючи сучасні методи управління персоналом, навчальні програми та систему мотивації.

Завдяки злагодженій роботі персоналу та його постійному професійному розвитку, підприємство зберігає лідерські позиції на ринку та продовжує

впроваджувати інновації у свою діяльність.

Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу за категоріями
на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	870	100,00	688	100,00	662	100,00	-208	-23,91
– виробничий персонал	626	72,00	488	71,00	483	73,00	-143	-22,85
– управлінський персонал, в т.ч.:	244	28,00	200	29,00	179	27,00	-65	-26,63
– керівники	52	6,00	41	6,00	40	6,00	-12	-23,91
– спеціалісти	113	13,00	83	12,00	73	11,00	-40	-35,61
– службовці	78	9,00	76	11,00	66	10,00	-12	-15,45

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.3 видно, що загальна чисельність працівників на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за три роки зменшилася на 23,91% (з 870 до 662 осіб). Значне скорочення відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася на 22,85%. Водночас частка управлінського персоналу, хоча й знизилася, залишалася на рівні 27-29%. Відомо, що зменшення чисельності керівників і спеціалістів відбулося через оптимізацію процесів управління та зменшення потреби у великій кількості менеджерів. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, структура підприємства дозволяє ефективно підтримувати виробничі процеси та адаптуватися до змін на ринку.

Таким чином, розвиток ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє значну адаптацію до ринкових змін через оптимізацію чисельності персоналу та модернізацію виробничих потужностей. Зниження кількості працівників в управлінських підрозділах дозволило підприємству зберегти ефективність при зменшенні витрат. Проте, компанія продовжує зберігати високу продуктивність, забезпечуючи стабільне місце на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його поточного стану та визначення напрямків подальшого розвитку. В умовах сучасного ринкового середовища, де конкуренція та швидкість змін є ключовими факторами, регулярна оцінка фінансового стану підприємства стає необхідною для забезпечення його стабільності та життєздатності. Фінансова діагностика дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій діяльності компанії, а також оцінити її здатність до подолання можливих кризових ситуацій. Оцінка таких аспектів, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів, допомагає керівництву приймати зважені управлінські рішення.

Основними цілями діагностики фінансово-економічного стану є не лише виявлення фінансових проблем, але й прогнозування можливих ризиків, що можуть виникнути в майбутньому. Застосування комплексних методик та моделей дозволяє зібрати детальну інформацію про фінансові потоки, структуру витрат та прибутків підприємства. Це дає можливість не лише поліпшити фінансові показники, але й оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Учасники процесу діагностики повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та умови його зовнішнього середовища, щоб забезпечити найбільш точну оцінку.

Правильна фінансова діагностика допомагає виявити неефективно використовувані ресурси, провести аудит інвестиційних проєктів, а також розробити стратегії для поліпшення фінансових результатів. Вона є важливою для залучення інвесторів, отримання кредитів і визначення надійності партнерів. Проведення такої діагностики необхідне для підтримки стабільності підприємства, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Вона також важлива для оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії та розробки планів на майбутнє. В результаті комплексного підходу до діагностики, компанія здатна підтримувати високий рівень фінансової стійкості

та здатності адаптуватися до змін на ринку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	791890	960852	1184203	392313	49,5
Валовий прибуток, тис. грн.	170098	245445	319415	149317	87,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-47532	31620	79402	126934	у 2,67 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	736217,5	772338,5	833172,0	96954,5	13,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	261811,5	238951,5	236588,5	-25223,0	-9,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	474406,0	533387,0	596583,5	122177,5	25,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	870	688	662	-208	-23,91
Фондовіддача, грн.	3,02	4,02	5,01	1,98	65,48
Фондомісткість, грн.	0,04	0,04	0,03	-0,02	-37,26
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	300,93	347,31	357,38	56,45	18,76
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	910,22	1396,59	1788,83	878,61	96,53
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,67	1,80	1,98	0,32	18,92

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз економічних показників діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за період з 2022 по 2024 рік показує суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Чистий дохід збільшився на 392313 тис. грн (49,5%), що свідчить про значне розширення ринку та збільшення обсягів продажів. Валовий прибуток також показав помітне зростання, збільшившись на 149317 тис. грн (87,8%), що вказує на покращення ефективності виробництва та управління витратами. Чистий прибуток компанії, який у 2022 році був негативним (-47532 тис. грн), у 2023 році став позитивним (31620 тис. грн), а в 2024 році склав 79402 тис. грн, що є суттєвим покращенням, збільшившись у 2,67 рази. Це свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів та стратегічні

заходи для підвищення рентабельності.

Вартість активів зросла на 13,2% (на 96954,5 тис. грн), а найбільший приріст спостерігається серед оборотних активів, які зросли на 25,8%. Зменшення вартості необоротних активів на 9,6% свідчить про оптимізацію довгострокових інвестицій.

Чисельність працівників зменшилась на 23,91%, що може вказувати на автоматизацію процесів або реорганізацію трудових ресурсів для підвищення ефективності. Показники фондівдачі та фондомісткості покращилися на 65,48% і знизились на 37,26% відповідно, що вказує на більш ефективне використання основних фондів. Продуктивність праці зросла на 96,53%, що є важливим показником зростання ефективності персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також збільшився на 18,92%, що вказує на більш швидке використання ресурсів та поліпшення ліквідності підприємства.

Загалом, фінансово-економічний стан підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» значно покращився за цей період, що свідчить про стабільний розвиток і успішне впровадження стратегій з оптимізації ресурсів і підвищення ефективності.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим етапом у процесі управлінського контролю та стратегічного планування. Вона дозволяє отримати об'єктивну картину про поточний стан активів і пасивів підприємства, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Ретельний аналіз майнового стану дає змогу оцінити здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, а також визначити резерви для поліпшення рентабельності та фінансової стійкості. Оцінка активів включає не тільки вивчення їх вартості, але й аналіз структури та ефективності використання ресурсів, що дозволяє знайти можливості для оптимізації використання майна.

Зміст діагностики майнового стану включає аналіз складових активів підприємства, таких як необоротні та оборотні активи, а також вивчення зобов'язань, які визначають фінансову стабільність. Окремо слід оцінювати ліквідність підприємства та ефективність його інвестиційних рішень.

Діагностика майнового стану допомагає виявити потенційні проблеми, які можуть призвести до фінансових труднощів або зниження конкурентоспроможності. Крім того, цей аналіз є необхідним для розробки рекомендацій щодо поліпшення фінансового становища та розширення бізнесу. Надійний майновий стан дозволяє підприємству бути більш гнучким у відповідь на зміни ринку та економічні виклики, що сприяє його сталому розвитку.

Характеристика майна підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	247114	33,33	230789	28,73	242388	28,00	-4726	-1,91	-5,33
в т.ч. основні засоби	193629	26,12	183664	22,86	185394	21,42	-8235	-4,25	-4,70
2. Оборотні активи	494249	66,67	572525	71,27	620642	71,70	126393	25,57	5,03
в т.ч. запаси	236685	31,93	272393	33,91	336946	38,93	100261	42,36	7,00
дебіторська заборговність	213393	28,78	218255	27,17	234489	27,09	21096	9,89	-1,69
грошові кошти	43798	5,91	51071	6,36	34140	3,94	-9658	-22,05	-1,96
Пасиви									
1. Власний капітал	167665	22,62	199284	24,81	278282	32,15	110617	65,98	9,53
в т.ч. зареєстрований капітал	70656	9,53	70656	8,80	70656	8,16	0	0,00	-1,37
нерозподілений прибуток	97009	13,09	128628	16,01	207626	23,99	110617	114,03	10,90
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	264496	35,68	0	0,00	0	0,00	-264496	-100,00	-35,68
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	309202	41,71	604030	75,19	587326	67,85	278124	89,95	26,14
Баланс	741363	100,00	803314	100,00	865608	100,00	124245	16,76	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці показує зміни у складі активів та пасивів підприємства ПІ «Євроголд Індестріз ЛТД» за період з 2022 по 2024 рік. Згідно з результатами, загальні активи компанії зросли на 16,76%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку. Оборотні активи показали значне збільшення на 25,57%, досягнувши 620642 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання ліквідності підприємства. Одночасно, необоротні активи зменшилися на 1,91%, знизившись до 242388 тис. грн, що вказує на зниження інвестицій в основні засоби. Виключно збільшення запасів на 42,36% (до 336946 тис. грн) підкреслює активне нарощування матеріальних ресурсів, що може свідчити про підготовку до збільшення виробничих потужностей чи розвитку нових напрямів діяльності. Водночас, дебіторська заборгованість зросла на 9,89%, досягнувши 234489 тис. грн, що вказує на необхідність уваги до управління кредитними ризиками. Зменшення грошових коштів на 22,05% до 34140 тис. грн може свідчити про зменшення ліквідності підприємства та потребу у кращому управлінні грошовими потоками.

Щодо пасивів, найбільше зростання спостерігається у власному капіталі, який зріс на 65,98%, досягнувши 278282 тис. грн у 2024 році, що вказує на значне поліпшення фінансової стійкості підприємства. Нерозподілений прибуток зріс на 114,03%, що свідчить про зростання доходів і ефективність управління прибутками. Водночас, повне зникнення довгострокових зобов'язань і забезпечень є позитивним фактором, що знижує фінансові ризики підприємства. Збільшення поточних зобов'язань на 89,95% вказує на можливі короткострокові фінансові труднощі, які потребують уваги в майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим етапом у процесі оцінки його ефективності та стабільності. Вона включає в себе аналіз основних фінансових показників, таких як чистий дохід, прибуток, витрати та рентабельність. Метою цього процесу є виявлення сильних та слабких сторін фінансової діяльності підприємства, а також можливих напрямів для його покращення. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити здатність компанії генерувати прибуток і адаптуватися до змін на ринку.

Важливою частиною діагностики є вивчення динаміки чистого доходу і валового прибутку, що дає змогу зрозуміти, наскільки успішно підприємство здійснює свою основну діяльність. Оцінка чистого прибутку, в свою чергу, дозволяє визначити ефективність управління витратами та фінансовими потоками. Врахування факторів, що впливають на фінансові результати, таких як змінні витрати або макроекономічні умови, також є ключовим аспектом діагностики. Діагностика фінансових результатів допомагає виявити потенційні ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	791890	960852	1184203	392313	49,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	621792	715407	864788	242996	39,08
Валовий прибуток	170098	245445	319415	149317	87,78
Інші операційні доходи	94853	79069	4151	-90702	-95,62
Адміністративні витрати	57548	73771	83068	25520	44,35
Витрати на збут	69371	79387	103355	33984	48,99
Інші операційні витрати	90946	86267	8067	-82879	-91,13
Фінансовий результат від операційної діяльності	47086	85089	129076	81990	174,13
Фінансові витрати	16421	18684	18873	2452	14,93
Інші витрати	246752	161963	13449	-233303	-94,55
Фінансовий результат до оподаткування	-47532	38025	97313	144845	у 3,04 р.б.
Чистий фінансовий результат	-47532	31620	79402	126934	у 2,67 р.б.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2022-2024 роки вказує на значні зміни в основних показниках, що свідчать про покращення фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації

продукції зріс на 49,54%, що означає істотне розширення обсягів продажу та підвищення попиту на продукцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 39,08%, що дозволяє зробити висновок про збільшення витрат на виробництво, але темпи зростання доходів значно перевищують зростання витрат. Валовий прибуток підприємства виріс на 87,78%, що свідчить про ефективне управління витратами та покращення фінансових результатів на етапі виробництва. Однак, зменшення інших операційних доходів на 95,62% та зростання адміністративних витрат на 44,35% є ознакою зниження ефективності додаткових операцій. Витрати на збут також збільшились на 48,99%, що свідчить про більші витрати на маркетинг та збільшення обсягів продажу. Інші операційні витрати зменшились на 91,13%, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Фінансовий результат від операційної діяльності виріс на 174,13%, що свідчить про суттєве покращення операційної ефективності підприємства. Однак, фінансові витрати та інші витрати залишаються високими, але їхній рівень знизився у порівнянні з попередніми роками. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 304% і став позитивним, що свідчить про покращення загальної фінансової ситуації. Чистий фінансовий результат збільшився у 2,67 рази, що є відображенням стабільності та високих темпів зростання після зниження у попередні роки.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,60	0,95	1,06	-0,54	-33,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,08	0,06	-0,08	-58,96
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	185047	-31505	33316	-151731	-82,00
Коефіцієнт автономії	0,23	0,25	0,32	0,10	42,15
Коефіцієнт фінансової залежності	4,42	4,03	3,11	-1,31	-29,65

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	0,33	0,47	0,18	62,12
Коефіцієнт оборотності активів	1,08	1,24	1,42	0,34	31,94
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,14	5,24	4,96	0,82	19,89
Рентабельність господарської діяльності, %	-5,66	3,98	9,19	14,85	x
Рентабельність власного капіталу, %	-24,83	17,23	33,25	58,08	x
Рентабельність продукції, %	5,77	10,63	12,65	6,88	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2022-2024 роки демонструє суттєві зміни в ефективності фінансового управління підприємством. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 33,89%, що вказує на зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок короткострокових активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився на 58,96%, що свідчить про значне скорочення ліквідних активів, які можуть бути використані для негайних розрахунків. Чистий оборотний капітал підприємства змінився з позитивного значення в 2022 році на негативне в 2023 році, що означає скорочення фінансової гнучкості і можливостей для покриття короткострокових зобов'язань. Однак коефіцієнт автономії зріс на 42,15%, що вказує на покращення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зниженням коефіцієнта фінансової залежності на 29,65%.

Рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції суттєво зросла, зокрема рентабельність продукції збільшилась на 6,88%, що є показником покращення ефективності виробничої діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Загалом, показники рентабельності вказують на стабільне фінансове зростання підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» та його здатність отримувати прибуток від своєї діяльності.

2.3. Оцінка стану та системи антикризового управління на підприємстві

Система антикризового управління на підприємстві ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» формується як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності фінансового стану та операційної діяльності компанії у разі виникнення кризових ситуацій. Така система включає в себе моніторинг фінансових показників, своєчасну ідентифікацію ризиків, що можуть призвести до кризових явищ, а також розробку та реалізацію стратегії виходу з кризових ситуацій. Важливою складовою цієї системи є аналіз фінансових результатів, оцінка ліквідності, рентабельності та оборотності активів, що дозволяє вчасно виявити потенційні проблеми.

Крім того, система антикризового управління передбачає розробку плану дій для забезпечення ліквідності підприємства та стабільного фінансування через використання власних та залучених ресурсів. Важливим елементом є також управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки своєчасне погашення зобов'язань та контроль за грошовими потоками є ключовими факторами для забезпечення платоспроможності підприємства [56].

Характеристика основних бізнес-процесів та відповідних антикризових заходів на підприємстві ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика основних бізнес-процесів та відповідних антикризових заходів на підприємстві ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Основні бізнес-процеси	Антикризові заходи
1	2
1. Виробничий процес	- оцінка і оновлення виробничих потужностей для зниження витрат
	- автоматизація виробництва для зниження залежності від людського ресурсу
	- створення запасу критичних компонентів для уникнення простоїв через постачання
	- впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на енергію
2. Постачання та закупівлі	- диверсифікація постачальників для зменшення ризиків дефіциту сировини

Продовження таблиці 2.8

1	2
	- переговори з постачальниками для скорочення строків поставок - застосування довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення стабільності - запасавання критичних матеріалів для уникнення перебоїв у виробництві
3. Продажі та маркетинг	- аналіз ринкових умов та конкурентів для адаптації маркетингової стратегії - впровадження лояльності клієнтів через програми знижок та бонусів - розширення каналів продажу, включаючи інтернет-торгівлю та нові ринки - прогнозування попиту для ефективного управління запасами
4. Фінансове управління	- моніторинг грошових потоків і регулярний аудит фінансових операцій - коригування фінансового плану для зниження витрат у кризові періоди - пошук додаткових джерел фінансування (кредити, інвестори) - реструктуризація боргів при виникненні ризику неплатоспроможності
5. Управління персоналом	- оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці - впровадження систем мотивації для підвищення ефективності працівників - навчання та перекваліфікація персоналу для підвищення їх гнучкості - зниження витрат на персонал при збереженні ключових співробітників
6. Логістика та складування	- впровадження системи моніторингу запасів для запобігання надлишковим або недостатнім товарам - оптимізація транспортних витрат через більш ефективне управління маршрутами - співпраця з надійними логістичними партнерами для забезпечення своєчасних поставок - запасавання критичних товарів і сировини для зменшення ризиків затримок у виробництві
7. Інформаційне управління	- впровадження системи моніторингу ризиків та загроз на всіх рівнях підприємства - постійне оновлення та вдосконалення програмного забезпечення для підвищення ефективності управлінських процесів - створення резервних копій критичної інформації для захисту від збоїв системи - забезпечення конфіденційності та безпеки даних підприємства

Джерело: складено автором

Представлена структура дозволяє підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» не лише мінімізувати ризики під час кризових ситуацій, але й забезпечувати стійкість і ефективність у роботі навіть за несприятливих умов.

Елементи системи антикризового управління на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» узагальнено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Елементи системи антикризового управління на підприємстві

ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД»

Елемент	Характеристика
Діагностика кризових явищ	Регулярний аналіз фінансового стану, оцінка ліквідності та рентабельності, виявлення слабких місць у бізнес-процесах
Стратегічне планування	Розробка сценаріїв реагування на кризи, впровадження стратегій фінансової стабільності, створення резервів
Оперативне управління ризиками	Система раннього попередження криз, моніторинг ринку, диверсифікація постачальників та каналів збуту
Фінансове оздоровлення	Оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування, реструктуризація заборгованості
Кадрова політика	Гнучке управління персоналом, збереження ключових співробітників, підвищення продуктивності праці
Антикризовий менеджмент	Призначення антикризового менеджера, впровадження кризових комітетів, розробка тактичних заходів
Юридичний захист	Управління контрактними зобов'язаннями, мінімізація юридичних ризиків, використання механізмів банкрутства в разі необхідності
Маркетингова стратегія	Адаптація до змін ринку, розширення асортименту, оптимізація цінової політики, активізація реклами
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, оптимізація виробничих процесів, цифровізація бізнесу
Моніторинг та контроль	Регулярна оцінка ефективності антикризових заходів, коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації

Джерело: складено автором

Система антикризового управління в ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» включає діагностику кризових явищ, стратегічне планування та оперативне управління ризиками. Основна увага приділяється фінансовому оздоровленню, кадровій політиці та впровадженню інновацій. Ефективне управління кризою забезпечується через моніторинг ринку, диверсифікацію діяльності та оптимізацію бізнес-процесів. Комплексний підхід дозволяє підприємству зберігати стійкість і адаптуватися до змін економічного середовища.

Визначення рівня антикризового стану підприємства на основі показників стійкості фінансового стану є важливим етапом у розробці ефективної стратегії управління. Для ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» це дозволяє оцінити здатність компанії протистояти фінансовим загрозам та адаптуватися до змін ринкового середовища. Результати оцінювання допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації фінансових потоків і зміцнення позицій

підприємства. Таким чином, комплексний підхід до аналізу фінансової стійкості є ключовим інструментом у забезпеченні стабільного розвитку компанії [43].

У рамках дослідження доцільно застосувати агрегатний підхід для визначення стійкості фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Для цього необхідно розрахувати три ключові показники поточної стійкості [43]:

- надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів;
- надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів і довгострокових джерел формування запасів;
- надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів.

Оборотні кошти підприємства визначаються як різниця між власним капіталом і довгостроковими активами, а розширений показник фінансової стійкості враховує також довгострокові зобов'язання. Загальний обсяг фінансових ресурсів додатково включає короткострокові банківські позики.

Застосовуючи ці фінансові індикатори, можна здійснити оцінку трикомпонентної стійкості фінансового стану компанії. Результати розрахунків за цим методом відображають рівень забезпеченості підприємства власними та залученими ресурсами, що є важливим для антикризового управління [66]:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases} \quad (2.1)$$

Результати здійснених розрахунків стійкості фінансового стану за агрегованим трикомпонентним підходом за даними компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати розрахунків індикаторів стійкості фінансового стану за агрегатним трикомпонентним підходом ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», тис.грн.

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства (ВК)	191431,0	183474,5	238783,0

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Середньорічна вартість необоротних активів підприємства (НА)	261811,5	238951,5	236588,5
Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань (ДЗ)	161543,0	132248,0	0,0
Середньорічна вартість короткострокових кредитів банків (КК)	75190,0	81498,0	57714,5
Наявність власних оборотних коштів (ВОК)	-70380,5	-55477,0	2194,5
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД)	91162,5	76771,0	2194,5
Наявність загальних коштів підприємства (ЗК)	166352,5	158269,0	59909,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Перетворюємо кількісні значення визначених в результаті оцінки індикаторів стійкості фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» у бальну систему оцінки:

1. Наявність власних оборотних коштів (ВОК):

- 2022р. = $-70380,5 = 0$;

- 2023р. = $-55477,0 = 0$;

- 2024р. = $2194,5 = 1$.

2. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД):

- 2022р. = $91162,5 = 1$;

- 2023р. = $76771,0 = 1$;

- 2024р. = $2194,5 = 1$.

3. Наявність загальних коштів підприємства (ЗК):

- 2022р. = $166352,5 = 1$;

- 2023р. = $158269,0 = 1$;

- 2024р. = $59909,0 = 1$.

Отже, з урахуванням наслідків представленої оцінки можна визначити тип стійкості фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» у 2022-2024 роках (рис. 2.2).

Отже, за даними рис. 2.2 визначено, що у 2022 році підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» перебувало в нестійкому фінансовому стані, що вказувало на наявність кризових явищ у його діяльності. Це свідчило про недостатню забезпеченість власними оборотними коштами, низьку ліквідність та фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Тип стійкості фінансового стану			
Абсолютна фінансова стійкість (1, 1, 1)	Нормальна фінансова стійкість (0, 1, 1)	Нестійкий фінансовий стан (0, 0, 1)	Кризовий фінансовий стан (0, 0, 0)
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$
(1, 1, 1) – 2023 р. (1, 1, 1) – 2024 р.		(0, 0, 1) – 2022 р.	

Рис. 2.2. Визначення типу стійкості фінансового стану П «Євроголд Індестріз ЛТД» у 2022-2024 роках за агрегатним підходом

Джерело: розраховано автором

Така ситуація потребувала впровадження антикризових заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Водночас, у 2023-2024 рр. підприємство П «Євроголд Індестріз ЛТД» можна віднести до типу фінансового стану з абсолютною фінансовою стійкістю.

У процесі дослідження доцільно провести діагностику стійкості фінансового стану П «Євроголд Індестріз ЛТД» із застосуванням інтегрального підходу. Для цього необхідно визначити основні показники-індикатори, які характеризують рівень фінансової стійкості підприємства. Ці індикатори будуть використані у загальній формулі розрахунку інтегрального показника, що дозволить отримати комплексну оцінку фінансового стану. Розрахунок інтегрального показника дасть змогу виявити основні ризики та тенденції у фінансовій діяльності підприємства, а також визначити необхідні заходи для підвищення його стійкості [30].

Результати розрахунків індикаторів стійкості фінансового стану за інтегральним підходом підприємства П «Євроголд Індестріз ЛТД» наведемо у табл. 2.11.

Аналіз показав, що у 2024 році П «Євроголд Індестріз ЛТД» мав негативне значення інтегрованого показника стійкості фінансового стану (-0,16), що свідчить про проблеми у фінансовій системі підприємства.

Таблиця 2.11

Результати розрахунків індикаторів стійкості фінансового стану за інтегральним підходом ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», тис.грн.

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами ($Z_{в.о.к.}$)	-0,30	-0,22	0,01
Коефіцієнт маневреності власних коштів ($K_{ман}$)	-0,37	-0,30	0,01
Індекс постійного активу ($K_{п.а.}$)	1,37	1,30	0,99
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($K_{д.п.}$)	2,85	3,21	2,49
Коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{р.в.}$)	0,28	0,24	0,22
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів $K_{з.с.}$	2,85	3,21	2,49
Узагальнюючий показник (Φ_c)	x	0,08	-0,16

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Оцінювання стану антикризового управління є ключовим етапом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Розрахунок індикаторів схильності до банкрутства дозволяє виявити потенційні ризики та вчасно впровадити коригувальні заходи. Для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» така оцінка є особливо важливою, оскільки компанія функціонує у конкурентному середовищі та залежить від динаміки ринку. Аналіз фінансових показників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подолання кризових ситуацій. Таким чином, своєчасне оцінювання індикаторів ризику банкрутства сприяє зміцненню позицій підприємства.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.12.

Аналіз результатів визначення схильності до кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства. Спостерігається зростання частки оборотних активів у загальній сумі активів, що може свідчити про підвищення ліквідності. Показник прибутковості активів від операційної діяльності має позитивну динаміку, що вказує на ефективність управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.12

Результати визначення схильності до настання кризових явищ
та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана на підприємстві

ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
x ₁	питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	0,64	0,69	0,71
x ₂	частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	-0,06	0,04	0,10
x ₃	прибутковість активів від операційної діяльності	0,06	0,11	0,15
x ₄	співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	0,35	0,31	0,40
x ₅	сума чистого доходу, яка формується 1 гр.од. коштів, вкладених в активи підприємства	1,08	1,24	1,42
	Z-рахунок Альтмана	2,18	2,68	3,16

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Z-рахунок Альтмана зріс із 2,18 у 2022 році до 3,16 у 2024 році, що свідчить про зниження ризику банкрутства та перехід у зону фінансової стабільності. В цілому, результати розрахунків демонструють позитивну тенденцію у фінансовому розвитку підприємства та зменшення загроз кризових явищ.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса на підприємстві ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.13.

Якщо ми розглядаємо модель оцінки рівня фінансової стійкості та ймовірності банкрутства ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» за підходом Романа Ліса, ключовим показником є порогове значення 0,037. Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса на підприємстві ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» свідчать про поступове покращення фінансового стану підприємства протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.13

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
x ₁	Оборотний капітал/сума активів	0,64	0,69	0,71
x ₂	Операційний прибуток/сума активів	0,06	0,11	0,15
x ₃	Нерозподілений прибуток/сума активів	0,16	0,15	0,20
x ₄	Власний капітал/позиковий капітал	0,35	0,31	0,40
	Z-рахунок Ліса	0,056	0,062	0,071

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Значення Z-рахунку Ліса збільшуються з 0,056 у 2022 році до 0,071 у 2024 році, що вказує на зростання фінансової стійкості та зниження ймовірності банкрутства. Позитивна динаміка значень показників, таких як оборотний капітал до суми активів і операційний прибуток до суми активів, підтверджує поліпшення здатності підприємства ефективно управляти своїми активами.

Розглянемо модель Таффлера, запропоновану британським вченим Таффлером у 1977 році. Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
x ₁	Прибуток від реалізації/поточні зобов'язання	0,44	0,54	0,54
x ₂	Оборотні активи/зобов'язання	0,87	0,91	1,00
x ₃	Поточні зобов'язання/загальна вартість активів	0,52	0,59	0,71
x ₄	Виручка від реалізації продукції/загальна вартість активів	1,08	1,24	1,42
	Z-рахунок Таффлера	0,61	0,71	0,77

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами моделі Таффлера виявлено, що якщо $Z > 0,3$, компанія має хороші довгострокові перспективи, а якщо Z менше 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне. За результатами розрахунків встановлено, що ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» має достатньо високий z -показник у 2022-2024 роках.

У контексті проблеми дослідження розглянемо чотирифакторну R -модель, запропоновану вченими для прогнозування ймовірності банкрутства. Якщо показник R -моделі прогнозу ризику банкрутства > 0 , це свідчить про максимальну ймовірність банкрутства. Якщо значення R знаходиться в діапазоні 0-0,17, існує висока ймовірність банкрутства. При R -значенні в діапазоні 0,18-0,31 ймовірність банкрутства середня. Якщо розрахований показник знаходиться в діапазоні від 0,32 до 0,41, то ризик банкрутства невеликий, а якщо $R < 0,42$, то взагалі мінімальний [36].

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства на основі R -моделі на підприємстві ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства на основі R -моделі на підприємстві ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
x_1	Оборотний капітал / Активи	-0,19	0,69	0,71
x_2	Чистий прибуток / Власний капітал	-0,25	0,17	0,33
x_3	Виручка від реалізації / Активи	0,63	1,24	1,42
x_4	Чистий прибуток/ Витрати	-0,04	0,03	0,07
	Z -рахунок R	-1,87	6,04	6,45

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що у 2022 р. спостерігався підвищений стан загрози банкрутства на підприємстві. Проте, протягом 2023-2024 рр. ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» мало значення Z -рахунку, вище за критичне.

Український економіст О. Терещенко намагався вирішити питання неможливості застосування іноземних методик у системі оцінки кризових явищ українських компаній [50].

Отримані результати розрахунків можна інтерпретувати наступним чином:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стабільним і не має ризику неплатоспроможності;
- $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але якщо підприємство перевести на антикризове управління, йому не загрожує банкрутство;
- $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе заходів щодо виправлення ситуації;
- $Z < 0$ – підприємство наполовину банкрут.

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати визначення схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
x ₁	Грошовий потік / зобов'язання	1,45	1,63	1,99
x ₂	Валюта балансу/ зобов'язання	1,35	1,31	1,40
x ₃	Чистий прибуток/ валюта балансу	-0,06	0,04	0,10
x ₄	Чистий прибуток/ виручка	-0,06	0,03	0,07
x ₅	запаси/ виручка	0,29	0,26	0,26
x ₆	Виручка/власний капітал	4,14	5,24	4,96
	Z-рахунок Терещенка	1,84	3,73	4,95

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведених розрахунків за моделлю Терещенка слід констатувати, що підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» не загрожує кризовий стан, тому-що значення Z-фактора відповідають рівню, що вище за критичний, однак у 2022 р. фінансове становище підприємства було дещо загрозливим.

Узагальнення результатів діагностики схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» з використанням статистичних моделей представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Узагальнення результатів діагностики схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» з використанням статистичних моделей

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Ймовірність банкрутства	Тенденція зміни показника
Z-рахунок Альтмана	2,18	2,68	3,16	Надзвичайно низька	Зростання значення Z-рахунку у 2024 р.
Z-рахунок Ліса	0,056	0,062	0,071	Дуже низька	Зростання значення Z-рахунку у 2024 р.
Z-рахунок Таффлера	0,61	0,71	0,77	Надзвичайно низька	Значне зростання значення Z-рахунку
Z-рахунок R-моделі	-1,87	6,04	6,45	Низька	Негативне значення Z-рахунку у 2022 р.
Z-рахунок Терещенка	1,84	3,73	4,95	Ймовірність банкрутства відсутня	Значне зростання значення Z-рахунку у 2024 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, виходячи з результатів діагностики схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», можна зробити висновок, що загальний стан антикризового управління на підприємстві є позитивним, оскільки спостерігається стабільне зростання показників за всіма статистичними моделями. Значення Z-рахунку Альтмана, Ліса, Таффлера та Терещенка збільшуються протягом трьох років, що свідчить про зниження ймовірності банкрутства і поліпшення фінансової стійкості підприємства. Продовження зростання Z-рахунків у 2023 і 2024 роках вказує на позитивні зміни в управлінні фінансами та ризиками підприємства. Однак необхідно врахувати можливі короткострокові коливання, зокрема в результатах R-моделі, і продовжити вдосконалення антикризових заходів. минулому.

Загалом, завдяки вдосконаленню управлінських рішень і фінансової стратегії, підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» досягло значних покращень в антикризовому управлінні, що дозволяє знизити ризики банкрутства в майбутньому.

2.4. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринках, підприємства повинні приділяти особливу увагу ефективному антикризовому управлінню для забезпечення своєї стабільності та довгострокового розвитку. ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» не є винятком, оскільки, незважаючи на певні досягнення у фінансовій діяльності, існує потреба в удосконаленні управлінських процесів для запобігання кризовим явищам. Підвищення ефективності антикризового управління дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації, оптимізувати внутрішні процеси і знизити фінансові ризики. Важливим аспектом є розробка і впровадження системи раннього виявлення кризових симптомів, що дасть можливість для оперативного прийняття управлінських рішень. Також значною є роль в удосконаленні фінансового моніторингу, розрахунку показників стійкості та ймовірності банкрутства. Це дозволить значно покращити прогнози і забезпечити високий рівень готовності до будь-яких кризових ситуацій. Тому вдосконалення антикризового управління є необхідним етапом для подальшого успішного розвитку підприємства і підтримки його конкурентоспроможності на ринку [4; 46].

Актуальність розробки антикризової стратегії для підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» обумовлена постійними змінами в економічному середовищі та глобальними викликами, з якими стикаються компанії в умовах сучасного ринку. Нестабільність фінансових умов, коливання валютних курсів, зміни в попиті на продукцію та технологічні інновації створюють додаткові ризики для бізнесу, що може призвести до виникнення кризових ситуацій. Розробка ефективної антикризової стратегії є ключовим етапом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, мінімізації потенційних втрат та забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Така стратегія дозволить підприємству не тільки уникати кризових явищ, але й зберігати конкурентні

переваги в умовах економічної нестабільності. Зважаючи на специфіку діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», зокрема в сфері виробництва побутових товарів, стратегічне управління кризами є особливо важливим для підтримки ефективності операцій і збереження високих стандартів якості продукції. Розробка антикризової стратегії стане основою для планування заходів щодо стабілізації фінансового стану, підвищення прозорості управлінських процесів та покращення результативності підприємства. Тому розробка та впровадження такої стратегії є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку і досягнення успіху в умовах економічної невизначеності.

Антикризова стратегія визначає основні параметри, які встановлюють можливі варіанти дій для подолання протиріч у межах заданих обмежень, а також виконує роль інструменту координації підсистем і процесів підприємства. На основі цього розробимо структуру складових антикризової стратегії для підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» (рис. 2.3).

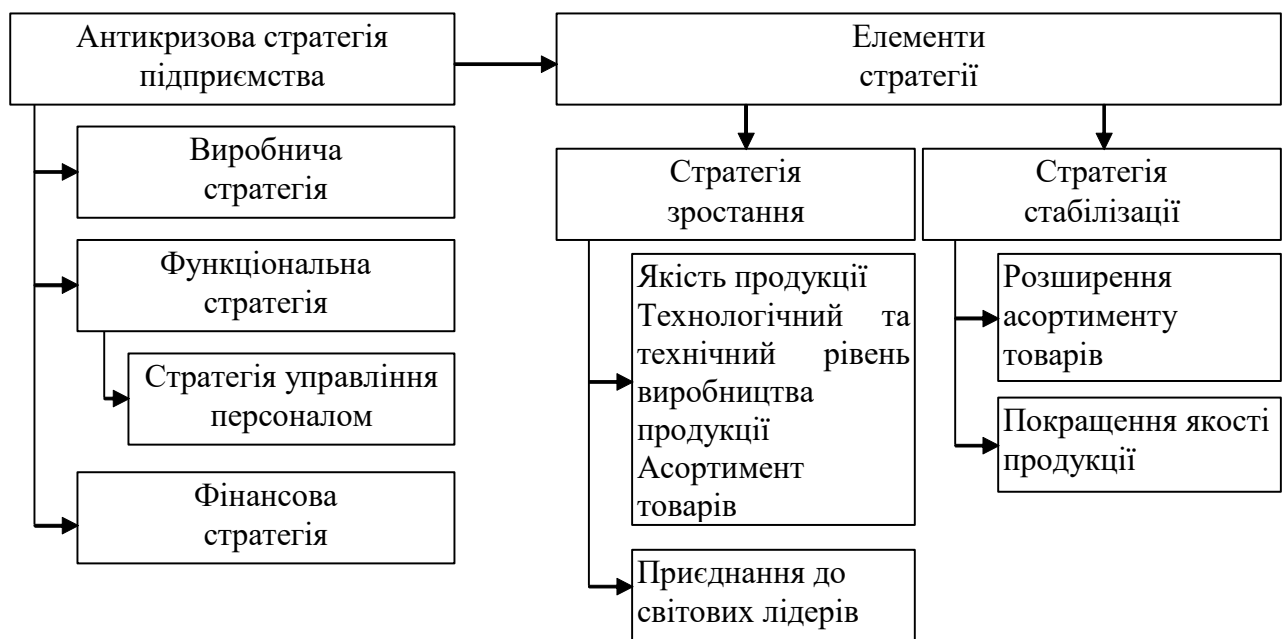


Рис. 2.3. Складники антикризової стратегії підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: розроблено автором

Основними складовими антикризової стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є стратегія зростання, яка передбачає постійне вдосконалення

виробничих процесів для підвищення ефективності та розширення бізнесу через інтеграцію з провідними світовими компаніями. Це дозволяє підприємству збільшити свої можливості завдяки об'єднанню з лідерами галузі. Тому антикризова стратегія підприємства складається з трьох основних напрямків: виробничої стратегії, що включає покращення виробничих процесів за рахунок модернізації технічної та технологічної бази; функціональної стратегії, яка орієнтована на оптимізацію організаційної структури управління та включає управління персоналом; і фінансової стратегії, яка забезпечує фінансування розвитку підприємства. Ключовими компонентами антикризової стратегії ПП «Євроголд Індекстріз ЛТД» є стратегії зростання та стабілізації [3].

Основні цілі формування антикризової стратегії підприємства ПП «Євроголд Індекстріз ЛТД» можуть включати наступне:

1. Забезпечення фінансової стабільності - одна з головних цілей антикризової стратегії полягає в тому, щоб стабілізувати фінансове становище підприємства, зберегти ліквідність, зменшити фінансові ризики та уникнути кризових ситуацій, що можуть призвести до банкрутства.

2. Оптимізація витрат та підвищення ефективності - зниження витрат на виробництво та управлінські процеси, підвищення продуктивності, що дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку навіть за умов обмежених ресурсів.

3. Відновлення довіри до підприємства - відновлення та підтримка позитивного іміджу компанії серед клієнтів, партнерів і інвесторів, що є важливим аспектом для забезпечення стабільної роботи та подальшого розвитку бізнесу.

4. Забезпечення стабільного росту та розвитку - впровадження довгострокових стратегій для досягнення сталого зростання на основі адаптації до змін на ринку, освоєння нових ринків і технологій.

5. Покращення управлінської структури - оптимізація організаційної структури та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів для швидкої адаптації до змін та підвищення гнучкості підприємства.

6. Забезпечення ефективного управління ризиками - розробка механізмів для прогнозування та мінімізації можливих економічних, фінансових і ринкових ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

7. Залучення інвестицій та партнерств - налагодження стратегічних альянсів та залучення інвестицій для покращення фінансових показників, розширення бізнесу та забезпечення конкурентних переваг.

Алгоритм розробки та реалізації антикризової стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено на рис. 2.4.

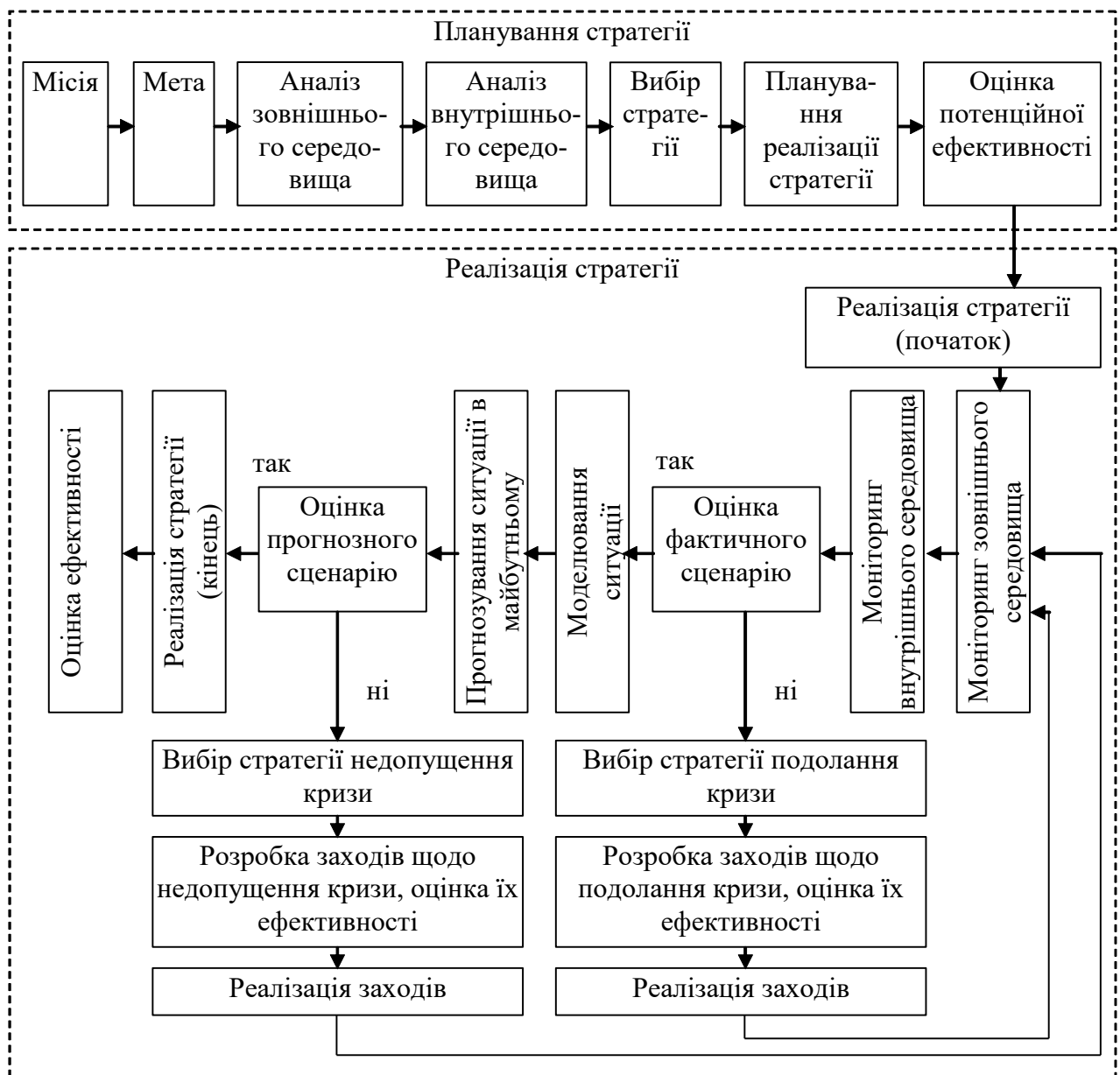


Рис. 2.4. Алгоритм розробки та реалізації антикризової стратегії

ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження можна представити альтернативні напрями антикризових стратегій розвитку підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Альтернативні напрями антикризових стратегій розвитку
підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Антикризова стратегія	Характеристика	Мета та завдання	Переваги	Ризики
1	2	3	4	5
1. Стратегія зростання	Орієнтована на розширення виробництва, впровадження нових продуктів та вихід на нові ринки	Підвищення обсягів продажу та покращення фінансових показників через збільшення ринкової частки	Збільшення доходів, підвищення конкурентоспроможності, розширення бізнесу	Високі витрати на розширення та інвестиції, можливі невдачі на нових ринках
2. Стратегія стабілізації	Оцінка поточного стану підприємства та вжиття заходів щодо збереження фінансової стабільності	Визначення слабких місць підприємства та їх оперативне усунення	Підвищення фінансової стабільності, збереження рентабельності	Можливі тимчасові скорочення в обсягах виробництва та продажів
3. Стратегія скорочення витрат	Оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів та зменшення безперервних витрат	Зниження собівартості продукції, оптимізація витрат на виробництво	Зменшення витрат, підвищення ефективності	Можливе скорочення кадрів або зниження якості продукції
4. Стратегія залучення інвестицій	Залучення зовнішніх інвестицій для відновлення та розвитку бізнесу	Пошук нових джерел фінансування для розвитку та оновлення виробничих потужностей	Залучення необхідного капіталу для інвестицій у нові проекти	Залежність від зовнішніх інвесторів, можливі проблеми з поверненням коштів
5. Стратегія диверсифікації	Вихід на нові ринки та впровадження нових продуктів для зменшення залежності від існуючих джерел доходу	Розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків	Зниження ризиків, стабільність при коливаннях попиту	Високі інвестиції в нові напрямки, ризик некупності нових проектів

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5
6. Стратегія реорганізації	Зміни в організаційній структурі, оптимізація внутрішніх процесів підприємства	Підвищення ефективності управління, вдосконалення внутрішніх процесів	Підвищення оперативності, краща адаптація до змін	Можливі тимчасові проблеми адаптацією персоналу до змін з
7. Стратегія залучення партнерств	Пошук стратегічних партнерів для взаємодії в нових напрямках бізнесу	Встановлення взаємовигідних альянсів для зміцнення конкурентних позицій	Підвищення ресурсної бази та розширення можливостей підприємства	Потенційні конфлікти інтересів партнерами, залежність від зовнішніх умов з

Джерело: розроблено автором

Представлені альтернативні напрями антикризових стратегій допомагають підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, забезпечити стабільність і подальший розвиток навіть у складних умовах.

В контексті проблематики дослідження та враховуючи той факт, що підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» станом на початок 2025 року знаходиться в стійкому фінансовому стані, можна стверджувати, що проведення антикризових заходів не є необхідним. Проте, вважаємо, що одним з перспективних стратегічних напрямів, який дозволить уникнути виникнення кризи на підприємстві в майбутньому є розвиток виробництва нових видів продукції на інноваційних засадах. Це дозволить не тільки зберегти поточні позиції на ринку, але й забезпечити підприємству можливість адаптуватися до нових вимог споживачів та технологічних тенденцій. Таким чином, фокус на інноваційному розвитку стане важливою складовою стратегії, спрямованої на зміцнення фінансової стійкості і запобігання кризовим явищам у майбутньому.

За результатами проведеного дослідження можливі напрями виробництва нової інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Можливі напрями виробництва нової інноваційної продукції
на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Напрями виробництва нової інноваційної продукції	Опис напрямів	Очікувані результати	Переваги
Розробка екологічно чистих товарів	Виробництво продукції з використанням перероблених матеріалів та екологічно безпечних технологій	Зниження негативного впливу на довкілля, підвищення попиту серед свідомих споживачів	Підвищення репутації компанії, доступ до нових ринків
Інноваційні побутові товари	Виробництво інтелектуальних побутових виробів, таких як драбини з вбудованими датчиками безпеки, автоматизовані сушарки для білизни	Залучення нових споживачів, покращення зручності для кінцевих користувачів	Висока технологічність, підвищення конкурентоспроможності
Товари з розширеною функціональністю	Розробка продукції, що поєднує кілька функцій (наприклад, прасувальна дошка, яка може бути використана як стіл для роботи)	Додаткова зручність для користувачів, економія простору в домашньому господарстві	Відповідність сучасним тенденціям мінімалізму та багатофункціональності
Смарт-продукція	Створення продуктів, що інтегруються з мобільними додатками або мають функцію «розумного» управління (наприклад, інтеграція з додатками для управління роботою побутових пристроїв)	Високий попит на новітні технології, зростання рівня взаємодії споживачів з продуктами	Підвищення престижу бренду, доступ до технологічно розвинених ринків
Інноваційні виробничі рішення для бізнесу	Розробка нових інструментів або техніки для використання в сфері бізнесу, таких як складські стелажі з автоматичним управлінням або професійні інструменти для монтажу	Підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємствах, залучення корпоративних клієнтів	Нові партнерства, стабільні доходи від великих замовлень

Джерело: розроблено автором

Визначені напрямки сприятимуть не лише підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, але й дозволять зміцнити його позиції на ринку та

досягти стійкого розвитку в умовах швидких змін у попиті та технологіях.

В якості антикризового заходу пропонуємо інвестиційний проект налагодження виробництва нової продукції з використанням перероблених та екологічно безпечних матеріалів на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Характеристика інвестиційного проекту налагодження виробництва нової продукції з використанням перероблених та екологічно безпечних матеріалів на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Параметр	Опис
Назва проекту	Налагодження виробництва нової продукції з використанням перероблених та екологічно безпечних матеріалів
Мета проекту	Створення нових екологічно чистих виробів, що відповідають сучасним вимогам стійкості та збереження довкілля
Тип продукції	Побутові товари, такі як драбини, сушарки для білизни, прасувальні дошки, виготовлені з перероблених матеріалів
Етапи реалізації проекту	1. Дослідження і вибір екологічно безпечних матеріалів 2. Розробка технології виробництва 3. Налагодження виробничих потужностей 4. Маркетинг та продаж
Термін реалізації проекту	12-18 місяців
Інвестиції, необхідні для реалізації	Оцінка інвестицій на рівні модернізації виробничого процесу та закупівлі матеріалів, обладнання, розробки нових моделей (приблизно 500000 - 1000000 грн.)
Очікувані результати	1. Зменшення екологічного впливу продукції. 2. Вихід на нові ринки з екологічно чистими товарами. 3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Переваги проекту	1. Залучення нових споживачів, що орієнтовані на екологічно безпечні продукти 2. Поліпшення репутації підприємства як соціально відповідального виробника
Ключові фактори успіху	1. Вибір якісних екологічно чистих матеріалів 2. Впровадження інноваційних технологій 3. Ефективне управління ресурсами та мінімізація витрат
Фінансування проекту	Використання власних коштів підприємства, а також залучення інвесторів або кредитних ресурсів

Джерело: розроблено автором

Представлений проект дозволить підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» зміцнити свою позицію на ринку, орієнтуючись на сучасні екологічні вимоги, підвищити конкурентоспроможність та відповідність світовим

стандартам у сфері стійкого розвитку.

Оцінка економічної привабливості антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за індикаторами інвестиційної ефективності дає змогу встановити, наскільки вигідними будуть капіталовкладення в екологічні товари. Для оцінки доцільності інвестиційних вкладень використовуються кілька ключових показників:

1. Чистий дисконтований дохід (NPV).
2. Індекс прибутковості (PI).
3. Внутрішня норма рентабельності (IRR)
4. Період окупності (PP).
5. Чиста приведена вартість (NPV).

Перш за все, доцільно здійснити планування прогнозової величини інвестиційних ресурсів, які потрібні для реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», що узагальнено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Початкові інвестиції, необхідні для реалізації антикризової
виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Категорія інвестицій	Сума (грн)
1. Закупівля сировини та матеріалів	300 000
2. Придбання нового обладнання	250 000
3. Розробка та тестування нових продуктів	150 000
4. Маркетингові витрати (реклама, дослідження ринку)	100 000
5. Оренда та облаштування виробничих приміщень	100 000
6. Навчання персоналу та залучення консалтингових послуг	50 000
7. Інші витрати (непередбачені витрати, запас на непередбачувані ситуації)	50 000
Загальна сума інвестицій	1 000 000

Джерело: складено автором

Загальна сума початкових інвестицій, необхідних для реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», становить 1000 000 грн. Найбільшу частку в інвестиційному бюджеті займають закупівля сировини та матеріалів (300 000 грн) і придбання нового

обладнання (250 000 грн). Крім того, значні кошти планується спрямувати на розробку нових продуктів (150 000 грн) та маркетингові витрати (100 000 грн). Витрати на оренду приміщень, навчання персоналу та непередбачені витрати складають решту суми інвестицій.

Прогнозовані грошові потоки від реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» визначено нижче:

1-й рік: 300 000 грн.

2-й рік: 350 000 грн.

3-й рік: 400 000 грн.

4-й рік: 450 000 грн.

5-й рік: 500 000 грн.

Дисконтована ставка обрана на рівні 10 % ($d = 10\%$ - передбачається середньоринкова ставка для таких інвестицій).

Представимо розрахунок індикаторів інвестиційної ефективності:

1. Чистий дисконтований дохід (NPV).

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - I_i}{(1+d)^i} \quad (2.2)$$

де CF_i - чисті грошові потоки в i -му році, I_i - інвестиційні витрати в i -му році, d - ставка дисконту або необхідна ставка доходу, i - порядковий номер року розрахункового періоду, n - кількість років

$$NPV = 300 / (1+0,1)^1 + 350 / (1+0,1)^2 + 400 / (1+0,1)^3 + 450 / (1+0,1)^4 + 500 / (1+0,1)^5 - 1000 = 272,727 + 289,256 + 300,075 + 307,286 + 310,585 - 1000 = 480,92 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, позитивний NPV (480,92 тис.грн.) говорить про економічну доцільність проекту, тому-що доходи від інвестицій більші за видатки.

2. Індекс прибутковості (PI).

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i}} \quad (2.3)$$

$$PI = (272,727 + 289,256 + 300,075 + 307,286 + 310,585) / 1000 = 1480,92 / 1000 = 1,48$$

Можна стверджувати, що індекс прибутковості більше 1 ($PI = 1,48$) засвідчує про те, що проект є раціональним, тому-що одержана віддача більше, ніж первинні інвестиції.

3. Внутрішня норма рентабельності (IRR).

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i - I_i}{(1 + IRR)^i} = 0 \quad (2.4)$$

Зазвичай для обрахунку IRR використовують методи апроксимації або спеціальні фінансові калькулятори. В нашому випадку розрахунки з застосуванням математичних моделей засвідчили, що після апроксимації ми одержуємо $IRR = 15\%$.

Якщо $IRR = 15\%$, що перевищує ставку дисконту (10%), це означає, що проект є вигідним, оскільки внутрішня норма рентабельності перевищує вартість капіталу.

4. Період окупності (PP).

$$PP = I / CF_{\text{сеп}} \quad (2.5)$$

Враховуємо середній грошовий потік.

$$\text{Середній грошовий потік} = (300 + 350 + 400 + 450 + 500) / 5 = 400 \text{ тис.грн.}$$

$$PP = 1000 / 400 = 2,5 \text{ року.}$$

Отже, період окупності проекту становить 2,5 року, що є коротким для такого типу інвестицій, що також підтверджує вигідність стратегії.

5. Чиста приведена вартість (NPV) з урахуванням додаткових витрат.

Якщо враховувати додаткові витрати, наприклад, податкові пільги, субсидії на екологічні товари або зниження вартості сировини, може бути здійснений додатковий коригуючий розрахунок, що дасть ще кращий результат.

Узагальнення індикаторів діагностики ефективності реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Результати розрахунку показників ефективності реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показник	Прогнозне значення
Обсяг інвестицій (I), тис.грн.	1000,00
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис.грн.	480,92
Індекс рентабельності (PI)	1,48
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	15,00
Період окупності проекту (PP), років	2,5

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку показників ефективності реалізації антикризової виробничої стратегії на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» свідчать про високий потенціал інвестиційного проекту. Загальний обсяг інвестицій складає 1000,00 тис. грн. За прогнозами, чистий дисконтований дохід (NPV) проекту становитиме 480,92 тис. грн, що вказує на позитивний фінансовий ефект від його реалізації. Індекс рентабельності (PI) дорівнює 1,48, що означає, що кожна гривня інвестицій приносить 1,48 грн доходу. Внутрішня норма рентабельності (IRR) проекту становить 15,00%, що перевищує середній рівень рентабельності на ринку, підтверджуючи ефективність інвестицій. Період окупності проекту (PP) складає 2,5 роки, що є швидким для такого типу інвестицій. Це свідчить про швидке повернення інвестицій і достатній рівень прибутковості проекту.

Таким чином, проект має стабільний потенціал для зростання та збільшення доходів підприємства. Враховуючи високі показники, проект є привабливим для інвестування і реалізації. Загалом, реалізація антикризової стратегії надасть підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» можливість зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення антикризового управління підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що метою діяльності ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» є виробництво високоякісних товарів для побутового використання, які відповідають міжнародним стандартам і задовольняють потреби споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія прагне до постійного розвитку, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій. Важливими напрямками її діяльності також є розширення дистрибуційної мережі, налагодження довгострокових партнерських відносин і підтримка регіональних постачальників.

2. Аналіз показав, що чистий дохід збільшився на 392313 тис. грн (49,5%), що свідчить про значне розширення ринку та збільшення обсягів продажів. Валовий прибуток також показав помітне зростання, збільшившись на 149317 тис. грн (87,8%), що вказує на покращення ефективності виробництва та управління витратами. Чистий прибуток компанії, який у 2022 році був негативним (-47532 тис. грн), у 2023 році став позитивним (31620 тис. грн), а в 2024 році склав 79402 тис. грн, що є суттєвим покращенням, збільшившись у 2,67 рази. Це свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів та стратегічні заходи для підвищення рентабельності.

3. Встановлено, що система антикризового управління на підприємстві ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» формується як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності фінансового стану та операційної діяльності компанії у разі виникнення кризових ситуацій. Така система включає в себе моніторинг фінансових показників, своєчасну ідентифікацію ризиків, що можуть призвести до кризових явищ, а також розробку та реалізацію стратегії виходу з кризових ситуацій. Важливою складовою цієї системи є аналіз фінансових результатів, оцінка ліквідності, рентабельності та оборотності активів, що дозволяє вчасно

виявити потенційні проблеми.

4. Обґрунтовано, що загальний стан антикризового управління на підприємстві є позитивним, оскільки спостерігається стабільне зростання показників за всіма статистичними моделями. Значення Z-рахунку Альтмана, Ліса, Таффлера та Терещенка збільшуються протягом трьох років, що свідчить про зниження ймовірності банкрутства і поліпшення фінансової стійкості підприємства. Продовження зростання Z-рахунків у 2023 і 2024 роках вказує на позитивні зміни в управлінні фінансами та ризиками підприємства. Однак необхідно врахувати можливі короткострокові коливання, зокрема в результатах R-моделі, і продовжити вдосконалення антикризових заходів. минулому.

5. Визначено, що актуальність розробки антикризової стратегії для підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» обумовлена постійними змінами в економічному середовищі та глобальними викликами, з якими стикаються компанії в умовах сучасного ринку. Нестабільність фінансових умов, коливання валютних курсів, зміни в попиті на продукцію та технологічні інновації створюють додаткові ризики для бізнесу, що може призвести до виникнення кризових ситуацій. Розробка ефективної антикризової стратегії є ключовим етапом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, мінімізації потенційних втрат та забезпеченні безперервності бізнес-процесів.

6. Доведено, що в якості антикризового заходу доцільно впровадити інвестиційний проект налагодження виробництва нової продукції з використанням перероблених та екологічно безпечних матеріалів на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Проект має стабільний потенціал для зростання та збільшення доходів підприємства. Враховуючи високі показники, проект є привабливим для інвестування і реалізації. Загалом, реалізація антикризової стратегії надасть підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» можливість зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи антикризового управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що зміст і значення антикризового управління підприємством полягають у його здатності забезпечувати стабільність та життєздатність організації в умовах кризових ситуацій. Це управлінський процес, що включає не тільки оперативне реагування на кризи, але й стратегічне планування для запобігання майбутнім кризам. Антикризове управління дозволяє зберігати фінансову стабільність, оптимізувати ресурси та адаптувати організаційну структуру до змін, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Крім того, воно допомагає зберігати репутацію підприємства, забезпечуючи довіру партнерів і споживачів.

2. Узагальнено, що процес антикризового управління підприємством - це систематичний і комплексний набір заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, мінімізацію та ліквідацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільному функціонуванню організації. Цей процес охоплює діагностику симптомів кризи на ранніх етапах, розробку і впровадження стратегій для зниження її впливу, а також здійснення заходів щодо відновлення та стабілізації діяльності підприємства в післякризовий період. Антикризове управління включає активну роботу з ресурсами підприємства, управлінськими процесами, фінансами, а також взаємодію з зовнішнім середовищем і партнерами.

3. Обґрунтовано, що діагностика кризового стану підприємства - це процес виявлення, аналізу та оцінки ознак та причин виникнення кризи, що дозволяє визначити ступінь загрози для підприємства та розробити заходи для її подолання. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на вивчення фінансово-економічного стану, організаційної структури, виробничих і управлінських процесів. Основною метою діагностики є своєчасне виявлення проблемних зон та можливих ризиків, що можуть призвести до банкрутства чи

значних фінансових втрат.

4. Узагальнено, що методичні підходи до діагностики кризи повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, динаміку його розвитку та зовнішні фактори, що впливають на його стійкість. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину стану підприємства. Діагностика кризових явищ та оцінка ефективності антикризового управління є невід'ємними складовими забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Використання сучасних методів аналізу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

5. Визначено, що метою діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є виробництво високоякісних товарів для побутового використання, які відповідають міжнародним стандартам і задовольняють потреби споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія прагне до постійного розвитку, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій. Важливими напрямками її діяльності також є розширення дистрибуційної мережі, налагодження довгострокових партнерських відносин і підтримка регіональних постачальників.

6. Встановлено, що система антикризового управління на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» формується як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності фінансового стану та операційної діяльності компанії у разі виникнення кризових ситуацій. Така система включає в себе моніторинг фінансових показників, своєчасну ідентифікацію ризиків, що можуть призвести до кризових явищ, а також розробку та реалізацію стратегії виходу з кризових ситуацій. Важливою складовою цієї системи є аналіз фінансових результатів, оцінка ліквідності, рентабельності та оборотності активів, що дозволяє вчасно виявити потенційні проблеми.

7. Обґрунтовано, що загальний стан антикризового управління на підприємстві є позитивним, оскільки спостерігається стабільне зростання показників за всіма статистичними моделями. Значення Z-рахунку Альтмана,

Ліса, Таффлера та Терещенка збільшуються протягом трьох років, що свідчить про зниження ймовірності банкрутства і поліпшення фінансової стійкості підприємства. Продовження зростання Z-рахунків у 2023 і 2024 роках вказує на позитивні зміни в управлінні фінансами та ризиками підприємства. Однак необхідно врахувати можливі короткострокові коливання, зокрема в результатах R-моделі, і продовжити вдосконалення антикризових заходів. минулому.

8. Визначено, що актуальність розробки антикризової стратегії для підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» обумовлена постійними змінами в економічному середовищі та глобальними викликами, з якими стикаються компанії в умовах сучасного ринку. Нестабільність фінансових умов, коливання валютних курсів, зміни в попиті на продукцію та технологічні інновації створюють додаткові ризики для бізнесу, що може призвести до виникнення кризових ситуацій. Розробка ефективної антикризової стратегії є ключовим етапом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, мінімізації потенційних втрат та забезпеченні безперервності бізнес-процесів.

9. Доведено, що в якості антикризового заходу доцільно впровадити інвестиційний проект налагодження виробництва нової продукції з використанням перероблених та екологічно безпечних матеріалів на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Проект має стабільний потенціал для зростання та збільшення доходів підприємства. Враховуючи високі показники, проект є привабливим для інвестування і реалізації. Загалом, реалізація антикризової стратегії надасть підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» можливість зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. № 2. С. 30-38.
2. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 86-88.
3. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33-39.
4. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36-40.
5. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484>
6. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 480 с.
7. Глебowa А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 35-40.
8. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: дисертація кандидата економічних наук: 08.00.04. Житомир, 2017. 249 с.
9. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 36-40.
10. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

11. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. № 36(1). С. 109-113.

12. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 2015. № 211(1). С. 76-80.

13. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203.

14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 53-58.

16. Єгорова Н. В. Діагностика в антикризовому управлінні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 10. С. 191-196.

17. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 14(1). С. 89-93.

18. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 69-75.

19. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 1. С. 40-45.

20. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2019. 504 с.

21. Карпенко О.А. Антикризове управління: навч. посіб. К.: 2012. 215 с.

22. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2020. Т. 21. С. 45-50.

23. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

24. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 23. Ч. 1. С. 135-140.

25. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

26. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. № 8. Ч. 2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetskyu.pdf>

27. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312-319.

28. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «Укрбуд»). Ефективна економіка. №11. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>

29. 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

30. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278-281.

31. Лановська Г. І., Лях Ю. В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 491-495.

32. Лащенко В. А. Порівняльний аналіз практичного використання сучасних методик визначення ймовірності банкрутства підприємства. Управління розвитком. 2018. № 3. С. 22-25.

33. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник.

Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

34. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. №33. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf>

35. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2018. № 892. С. 140-148.

36. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.

37. Мельниченко О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2015. №2(9). С. 16-22.

38. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 157-162.

39. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17

40. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : КНТЕУ, 2014. 514 с.

41. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління.

Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

42. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>

43. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. У структурно-логічних схемах. Х. : ХДУХТ, 2018. 223 с.

44. Офіційний сайт компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». URL: <https://shop.eurogold-industries.com/company/>

45. Перерва П. Г., Косенко А. В., Косенко О. П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.

46. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2. С. 487-495.

47. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

48. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

49. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

50. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

51. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

52. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

53. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
54. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
55. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
56. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235-239.
57. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52-59.
58. Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2017. № 37. С. 277-282.
59. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 568 с.
60. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. Фінансовий простір. 2015. № 2(18). С. 399-403.
61. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
62. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 412 с.
63. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ. Економіка та підприємництво. 2015. № 34–35. Ч. 2. С. 227-233.
64. Ткачук Г. Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами. Житомирський державний технологічний університет. 2017. № 12. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf>
65. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні

характеристики та структуризація. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 434-439.

66. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (12). Т. 3. С. 39-44.

67. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 186-192.

68. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

69. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 16-24.

70. Чернявська Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 18, ч. II. С. 247-252.

71. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Економіка: Бізнес і маркетинг. Бізнес Інформ. 2019. № 5. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages217_226.pdf

72. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264-268.

73. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. № 42. С. 167-175.

74. Штангерт А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2017. 335 с.

75. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16.