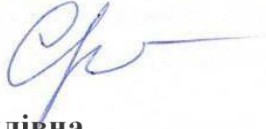


09.12.2022

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**


ДРАГАЛЬЧУК (СІРОШ) Дар'я Василівна
(студентка групи ЗМО-21-1м)

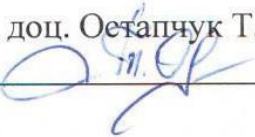
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (ПЕНІЗЕВИЦЬКИЙ КАР'ЄР ФІЛІЇ
«ЦУП АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»)**

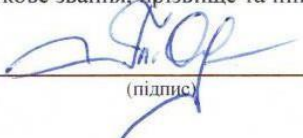
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій

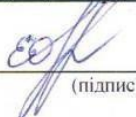
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та структура антикризового управління підприємства	6
1.2. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання системи антикризового управління підприємства.....	12
1.3. Зарубіжний досвід впровадження системи антикризового менеджменту	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНІЗЕВИЦЬКИЙ КАР'ЄР ФІЛІЇ «ЦУП АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»	38
2.3. Оцінка системи антикризового управління підприємства	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНІЗЕВИЦЬКИЙ КАР'ЄР ФІЛІЇ «ЦУП АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	55
3.1. Напрями удосконалення системи антикризового управління підприємства	55
3.2. Резерви підвищення ефективності системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»	61
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах економічної нестабільності, що склалася на цей момент в Україні, перед підприємствами постає завдання сталого функціонування і здійснення ефективної протидії негативним явищам, що відбуваються в економіці та суспільстві. Більшість промислових підприємств сьогодні перебуває у кризовому стані, а деякі з них – на межі банкрутства. Тому важливим є запровадження ефективного антикризового управління в діяльність підприємств, що буде сприяти їхній адаптації до умов сьогодення і дозволить стабілізувати господарське становище та відновити потенціал. Необхідність у впровадженні антикризового управління на підприємстві викликає питання вдосконалення підходів до оцінювання його ефективності. Цій проблемі присвячено відносно невелика кількість наукових досліджень, зосереджених на пошуку критеріїв оцінювання, відмінностей оцінювання антикризового управління від інших видів управління, пошуку поняття ефективного антикризового управління.

Дослідження стратегії формування антикризового управління на підприємстві присвячені праці багатьох вчених класиків економічної науки, зокрема Е. Альтмана, Р. Гильфердинга, Дж. М. Кейнса, Г. Мура, Дж. Робінсона, П. Самуельсона, Ф. фон Хайека, Й. Шумпетера та інших. Серед вітчизняних науковців, які приділили увагу дослідженню проблеми попередження банкрутства підприємств і вибору стратегії уникнення кризових явищ через розробку антикризового управління необхідно відмітити праці: М. Д. Білик, І. А. Бланка, В. О. Василенко, В. М. Геєця, Л. О. Лігоненко, О.О. Терещенка, Є. А. Уткіна, А.А. Чухна та інших.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад антикризового управління

підприємства, а також визначення заходів покращення системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити зміст поняття «антикризового управління»;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності використання системи антикризового управління;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»;
- проаналізувати систему антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи антикризового управління підприємства;
- визначити основні резерви удосконалення системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система антикризового управління підприємства, *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади покращення системи антикризового управління підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес антикризового управління підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні

та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління рентабельністю господарської діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- розроблено систему антикризового управління;
- запропоновано створення антикризового бізнес-плану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні системи антикризового управління підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Сірош Д.В. Удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю підприємства //Сірош Д.В., Царук І.М./ Тези виступів III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.). – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. – 317 с. – С.83.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура антикризового управління підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Ефективне управління фінансами підприємств, вирішення стратегічних і тактичних завдань пов'язаних з максимізацією прибутку, ростом рентабельності та збільшенням ринкової вартості підприємства неможливе без використання сучасних методів та інструментів антикризового управління.

Кризові явища ведуть до суттєвої дестабілізації господарської діяльності підприємств, а закономірність їх виникнення носить, як відомо, циклічний характер. Головною умовою стійкості та стабільного розвитку підприємств є своєчасне передбачення та реакція на перші ознаки виникнення кризового стану, що актуалізує питання організації протидії кризовим явищам у рамках створення дієвих механізмів антикризового управління. Ефективність антикризового управління підприємствами, у свою чергу, багато в чому визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття відповідних рішень [16].

Вперше термін «crisis management» з'явився в американській пресі після військово-політичного конфлікту СРСР і США 1962 г. (Кубинська криза) і з тих пір отримав широке поширення відносно військово-політичних кризових ситуацій та в області медицини катастроф). Що стосується криз в діяльності підприємств, то цей термін почали застосовувати тільки з другої половини 80-х років ХХ-го століття. Перша монографія, яка буда присвячена антикризовому управлінню на підприємствах «Кризове управління. Планування неминучого» з'явилася у США в 1986 році [8].

Визначення поняття «антикризове управління» різними науковцями та авторами представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «антикризове управління»

№ з/п	Зміст визначення	Автор/ група авторів
1.	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції	С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова
2.	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства	В. Оліярник, У. Дідух
3.	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства	І.О. Ахновська
4.	Певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи	З.А. Авдошина
5.	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників	І.В. Шварц
6.	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності	О.І. Винокурова
7.	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи	О.О. Терещенко
8.	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів	Л.С. Ситник

Джерело: складено за[25;30;7;60;59;49;11,9]

Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на виявлення, запобігання та мінімізацію впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробку ефективного плану виходу підприємства з кризового стану.

Система антикризового управління підприємством – сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ).

Основні елементи системи АУП: суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи. Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [70].

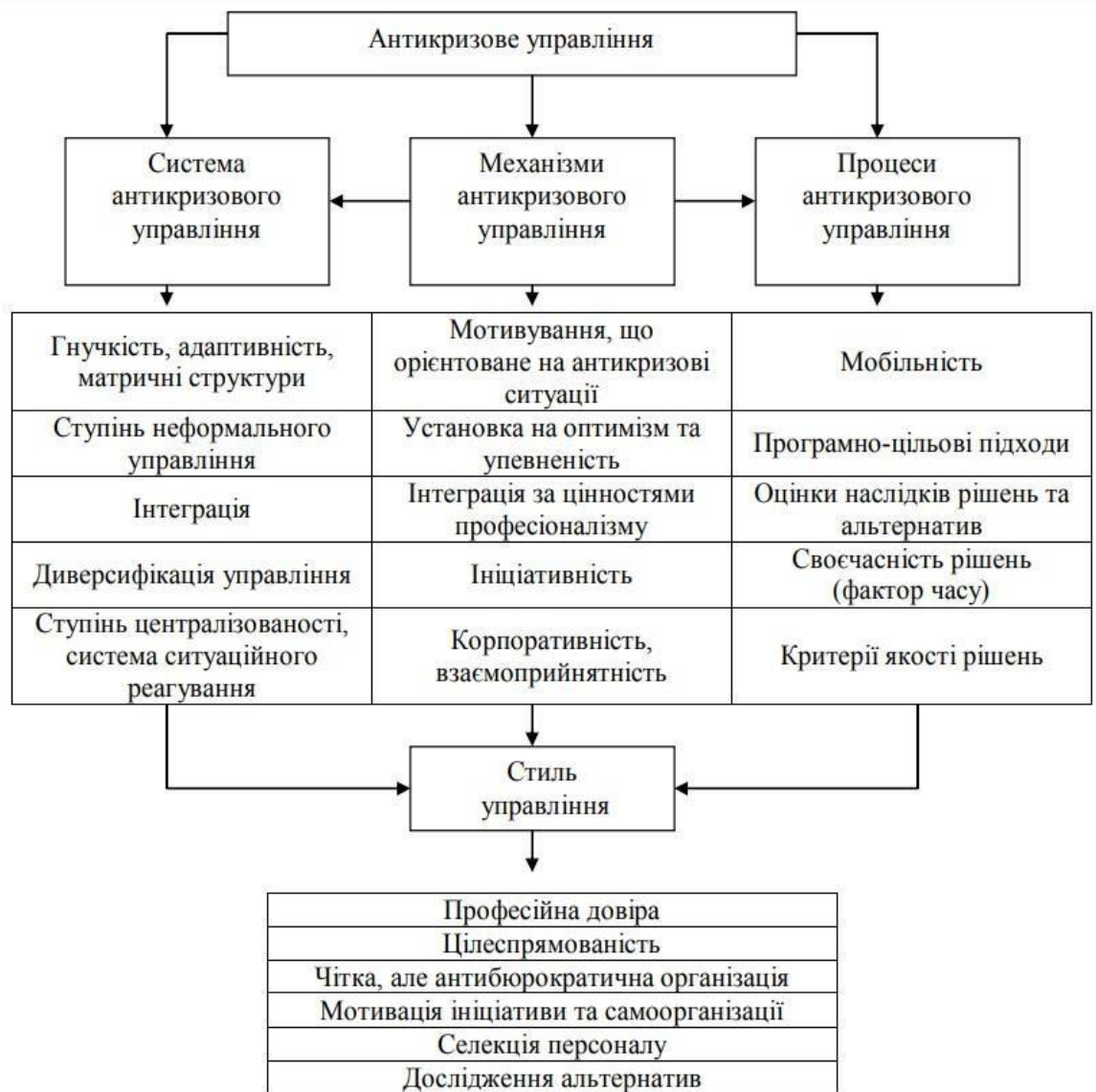


Рис. 1.1. Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;

- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [28].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства. Система антикризового управління має включати особливі властивості. Головними з них є:

- гнучкість та адаптивність, що найчастіше присутні матричним системам управління;
- схиленість до посилення неформального управління, мотивації ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зменшення централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал підприємства [35].

Механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для

ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища [55].

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах і процесах. Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз.

В механізмі антикризового управління пріоритети мають віддаватися:

- мотивуванню, що орієнтоване на антикризові заходи, економію ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізму та ін.;
- установкам на оптимізм та упевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції за цінностями професіоналізму;
- ініціативності в вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприємності, пошуку та підтримці інновацій.

Всі ці особливості в сукупності мають знайти відображення в стилі управління, що слід розуміти як узагальнену характеристику всього управління. системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства [2].

Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих

соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств. Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому [54].

Отже, антикризове управління – це сукупність механізмів та систематизоване поняття, головною метою якого є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання системи антикризового управління підприємства

Антикризове управління розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів та методів роботи. Об'єктом антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства (виникнення, розвиток, усунення та запобігання) [66].

У вітчизняній і закордонній науковій літературі існують різні підходи до прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Ознаки банкрутства можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення і ймовірність банкрутства в недалекому майбутньому: повторювані істотні втрати в основній діяльності, що виражаються в хронічному спаді виробництва, скороченні обсягів продажів і хронічній збитковості; наявність хронічно простроченої кредиторської і дебіторської заборгованості; низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; збільшення до небезпечних меж

частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій підприємства; зниження виробничого потенціалу [26].

В другу групу входять показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізують про можливість різкого його погіршення в майбутньому при неприйнятті дієвих заходів. До них відносяться:

- надмірна залежність підприємства від якого-небудь одного конкретного проекту, типу устаткування, виду активу, ринку збуту; - втрата ключових контрагентів;
- недооцінка відновлення техніки і технології;
- втрата досвідчених співробітників апарата керування;
- змушені простої, неритмічна робота;
- неефективні довгострокові угоди;
- недостатність капітальних вкладень і т.д.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків – більш високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальної задачі, інформативний характер розрахованих показників, суб'єктивність прогнозного рішення [12].

Найбільш відомими методиками, що відносяться до першого підходу, є: метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова. Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств. До другого підходу відносяться методи прогнозування ймовірності банкрутства, засновані на побудові економіко-математичних моделей. До них відносяться:

- дискримінантний аналіз;
- кластерний аналіз;
- дерева класифікації;
- імітаційне моделювання [56].

Застосування кластерного аналізу при прогнозуванні ймовірності банкрутства базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства. Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, у цьому випадку підприємств, для яких оцінюється фінансовий стан, на основі подання результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами – крапками відповідного геометричного простору, з наступним виділенням груп як «згустків» цих крапок (кластерів, таксонів).

До кластерного аналізу відносяться методи автоматичної класифікації без навчання, засновані на визначенні поняття відстані між об'єктами і не потребуючі апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності. При здійсненні прогнозування ймовірності банкрутства по кожному з підприємств виділяється деяка кількість показників, що характеризують його фінансове становище. Причому, в аналіз можуть бути включені дані за відповідними показниками і за ряд років, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства з урахуванням фактору часу [57].

Метод дерев класифікації одержав широке поширення в закордонній практиці. Основними перевагами методу побудови дерев класифікацій при прогнозуванні ймовірності банкрутства підприємства є високий ступінь наочності (графічне подання), легкість інтерпретації отриманих результатів, ієрархічність обчислень у процесі класифікації (питання задаються послідовно і остаточне рішення залежить від відповіді на всі попередні питання). Ще одним підходом до прогнозування банкрутства підприємств на підставі економіко-математичних методів є імітаційне моделювання [39].

Методи розрахунку ймовірності банкрутства на основі імітаційного моделювання можуть бути застосовні в умовах вітчизняної економіки. Дана

група методів заснована на розрахунку ймовірності банкрутства підприємства шляхом аналізу результатів, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства в майбутньому. Так, менш фінансово стійкі підприємства мають більшу ймовірність збанкрутувати в найближчий період, чим більше стійкі.

З економіко-математичних методів, використовуваних для прогнозування банкрутства підприємств, найбільше часто застосовуваним на практиці є дискримінантний аналіз. Найбільш відомими методами, заснованими на побудові дискримінантної функції, є:

- 1) моделі оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Е. Альтмана;
- 2) модель оцінки фінансового стану Р. Ліса;
- 3) метод рейтингового числа;
- 4) R-модель прогнозу ризику банкрутства;
- 5) прогнозна модель Дж. Таффлера;
- 6) модель Фулмера;
- 7) модель Г. Спрінгейта;
- 8) модель оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств Ж. Конана і М. Гольдера;
- 9) модель Д. Чессера;
- 10) узагальнена модель оцінки ймовірності банкрутства;
- 11) галузеві моделі оцінки ймовірності банкрутства;
- 12) модель PAS-коефіцієнта [67].

Методи (штучні інтелектуальні системи), засновані на використанні експертних систем і спрямовані на прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, умовно можна підрозділити на дві групи:

- 1) діагностичні експертні системи;
- 2) системи нейромережевих обчислень.

Діагностичні експертні системи призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні

експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області. Крім обчислень, експертні системи формують висновки, ґрунтуючись на наявній у них інформації, базуючись на евристичних підходах до одержання результатів. У цілому можна відзначити, що експертні системи діагностичного характеру в економіці стали поширюватися порівняно недавно і ще не знайшли широкого застосування, що не дозволяє говорити про достатній ступінь точності інтерпретації отриманих результатів, тому що вони базуються насамперед на знаннях і досвіді експертів. Таким чином, можна відзначити, що економічні діагностичні експертні системи поки обмежені рівнем знань фахівців (фінансистів, економістів, бухгалтерів), що не завжди є високим. Іншим напрямком застосування економічних систем є використання систем нейромережових обчислень із метою виявлення ймовірності банкрутства підприємств [5].

Штучні нейронні мережі являють собою нову й досить перспективну обчислювальну технологію, що дає нові підходи до дослідження динамічних завдань у фінансовій області. Спочатку нейронні мережі відкрили нові можливості в області розпізнавання образів, потім до цього додалися статистичні і засновані на методах штучного інтелекту засоби підтримки прийняття рішень і вирішення завдань у сфері фінансів, у тому числі для діагностики банкрутства підприємства. Одним з основних напрямків діагностики банкрутства підприємств є підхід, що базується на розрахунку різних фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності. Вітчизняні й закордонні автори пропонують різні процедури аналізу фінансової звітності, виходячи із цілей і завдань аналізу, інформаційної бази, технічного забезпечення, досвіду й кваліфікації фахівців [63].

Аналіз літературних джерел дозволив виділити наступні методики діагностики банкрутства підприємства, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників:

- система показників У. Бівера;

- метод «credit-men» Ж. Депаляна;
- методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка;
- методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів;
- модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе [68].

Для оцінки ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці використовується система коефіцієнтів: коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності. Поряд з наведеною вище формою діагностики банкрутства використовується також балансовий метод оцінки фінансового стану та загрози банкрутства, що його ще називають «Модель В.В. Ковальова». Проте, не дивлячись на наявність великої кількості методик, що дозволяють прогнозувати банкрутство підприємства з тією або іншою мірою вірогідності, жодна з них не може претендувати на використання як універсальна [52].

Актуальною проблемою є коригування методик з врахуванням регіональних і галузевих особливостей, а також розробка нових алгоритмів прогнозування вірогідності банкрутства, вільних від виявлених недоліків. Зокрема, великий інтерес представляє використання теорії статистичного розпізнавання кризового стану підприємства. Розглянуті методики не надають даних про детальний період настання банкрутства, однак вони показують реальні проблеми та можливості настання банкрутства. Основні переваги та недоліки цих методик полягають у тому, що: система показників У. Бівера враховує специфіку вітчизняної економіки, враховується сучасна міжнародна практика, модель є зручною в застосуванні. Вагові коефіцієнти для індикаторів не передбачаються і підсумковий показник фінансового стану не розраховується [58].

Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями для трьох видів фірм: для нормально функціонуючих компаній;

для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п'яти років. При розгляді моделі Сайфулліна – Кадикова можна відмітити, що дана модель зручна для коригування відносно локалізації підприємства та часу розгляду, враховує специфіку вітчизняної економіки та є зручною в застосуванні. Діагностика неможливості банкрутства на базі рейтингового числа не дозволяє оцінити причини потрапляння підприємства «в зону неплатоспроможності» [64].

Нормативний зміст коефіцієнтів, які використовуються для рейтингової оцінки, не враховує галузевих особливостей підприємств. Не дається відповідь на питання, які з факторів вплинули на зміну рівня фінансової стійкості. Проаналізувавши наукову літературу з даної теми, можна зазначити, що найбільш адаптованими до вітчизняних підприємств моделями визначення ймовірності банкрутства, є коефіцієнт У. Бівера, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфулліна – Г. Кадикова, модель PAS-коефіцієнта.

1.3. Зарубіжний досвід впровадження системи антикризового менеджменту

Для опису зарубіжного досвіду впровадження системи антикризового менеджменту або ж управління, розглянемо застосування даного виду управління на прикладі банківських організацій. Антикризове управління базується на принципі, що першочергові заходи щодо мінімізації впливу кризи покладаються на самі банківські установи, які відповідають за свою безпеку та стабільність. У випадку, коли банки вже не можуть запобігти розвитку кризових явищ, відповідальні органи державної влади здійснюють антикризові заходи. Насамперед розглянемо основні інструменти антикризового управління у провідних банках світу. У США, країнах Євросоюзу, в Японії, Індії у діяльність банків впроваджується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management або BCM) [51].

За визначенням Інституту безперервного планування, ВСМ являє собою цілісний управлінський процес, який дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, які загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренда та вартості основних активів [65].

Відповідальними за формування та реалізацію таких антикризових планів, як правило, є працівники спеціально сформованих підрозділів. У разі якщо банк невеликий, утримання спеціального персоналу є недоцільним. На такий випадок у деяких країнах для полегшення впровадження управління безперервністю бізнесу законодавчо розроблені методології розробки антикризових планів для різних видів діяльності банку. Так, у США сформована конкретна система щодо розробки плану управління безперервністю діяльності в умовах даної країни, яка містить типові плани, методологію, сутність передбачення кризових ситуацій тощо. Впровадження такої концепції в діяльність значно спрощує антикризове управління банків.

Так, до початку світової фінансової кризи більшість банків здійснювало активну кредитну діяльність, проте останнім часом у багатьох банках спостерігається значне погіршення якості активів, зокрема зростання частки недіючих активів (non-performing assets або NPA). Наприклад, у банках Індії, при відносній стабільності у період світової фінансової кризи, основною проблемою стало саме збільшення рівня NPA: протягом III кварталу 2008 р. їх частка в загальному активі провідних банків країни зросла на 34,5 % [3]. Наразі діяльність банківських установ спрямовується на перевірку та аналіз виданих кредитів: менеджери закордонних банків здійснюють жорсткий контроль за процесом кредитування, обмежуючи ризикованість кредитної діяльності та вивільняючись від безнадійних позичок.

В умовах кризи здійснюється більш доскональна оцінка кредитоспроможності клієнтів банку, переглядаються умови видачі позик, можливість реструктуризації заборгованості тощо. Стосовно раніше виданих кредитів, то банки відмовляють у пролонгації виданих позичок, здійснюють

анулювання деяких кредитних ліній та реформування кредитної діяльності. Така політика сприяє оздоровленню кредитного портфеля проблемного банку та відновленню його ефективної діяльності на скорегованих засадах антикризового управління кредитною діяльністю [4].

Проаналізувавши досвід зарубіжних банків, можемо зробити висновок, що найбільш поширеними заходами реструктуризації кредитів під час кризових явищ у банках світу були викуп проблемних позичок, пролонгація строків кредитування та зниження відсоткових ставок. Крім того, серед усіх видів кредитних позичок насамперед реструктуруються іпотечні, оскільки вони мають найбільшу питому вагу у кредитному портфелі банку. У період світової фінансової кризи держави створюють спеціальні програми звільнення провідних банків від проблемних активів. Так, наприклад, у США така програма (Troubled Assets Relief Programm, TARP) планує надати допомогу в розмірі 700 млрд. дол. [1].

Розглянемо особливості реструктуризації проблемних активів шляхом їх викупу. Функція з управління проблемними активами може бути делегована спеціально створеному підрозділу у складі самого банку. Цей захід є ефективним при невеликій кількості банків у країні. Так, наприклад, у Польщі згідно з державною вимогою всі банківські установи змушені були створити департаменти з управління проблемними активами банку, а протягом 2002-2005 рр. у структурі німецького банку “Dresdner Bank” функціонував спеціальний департамент з управління не тільки проблемними, але й непрофільними активами у розмірі 35,5 млрд. євро [7].

У разі масових випадків погіршення платоспроможності банківських установ у світовій практиці досить поширеним стає створення корпорацій з управління проблемними активами. Основною метою таких організацій є викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких виявилася неплатоспроможною, з метою відновлення її ефективності шляхом продажу таких активів за максимальною ціною. Під час банківських криз корпорації з

управління проблемними активами були створені в США, Японії, Чехії, Швеції, Китаї, Малайзії тощо.

Незважаючи на значну затратність та довготривалість створення корпорацій з управління проблемними активами банків, даний вид реструктуризації кредитної заборгованості має ряд позитивних сторін, серед яких:

- 1) надання доступу більшій кількості банків до державних коштів;
- 2) зосередження управління на виході з кризової ситуації замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками;
- 3) прозорість оцінки діючих активів, які залишилися в розпорядженні банку;
- 4) активізація розвитку банківських установ і, як результат, стимулювання кредитного ринку країни загалом;
- 5) відновлення ефективного співвідношення робочих та неробочих активів у банках;
- 6) зростання інвестиційної привабливості банківських установ;
- 7) зменшення податкових відрахувань за рахунок списаних кредитів [1].

Незважаючи на зниження прибутковості багатьох банків, нестачі ліквідності та загрози неплатоспроможності, одним з пріоритетних напрямків стає зниження витрат банківських установ. З початком світової фінансової кризи провідні банки світу розпочали впровадження програми економії витрат. Стратегія мінімізації витрат базується на принципі Парето «80/20», тому перш ніж реалізовувати агресивну політику з мінімізації витрат, необхідно провести глибокий аналіз діяльності банку, виокремити основні напрямки витрат та можливості їх зменшення. За даними дослідження компанії “Ернст енд Янг”, проведеного в 11 країнах з найвищим рівнем економічного розвитку, 42 % банківських установ розглядають скорочення витрат важливим напрямком у рамках реалізації антикризового управління. На відміну від суб’єктів господарювання виробничої сфери, які у випадку фінансових проблем можуть скорочувати витрати на матеріали та запаси,

банки, маючи стандартний набір послуг, не мають можливості суттєво зменшити такі затрати. Таким чином, шляхи мінімізації витрат у банках є певною мірою специфічними.

Систематизувавши концептуальні підходи до тлумачення антикризового управління, слід зазначити, що під даним терміном мається на увазі не тільки управління кризою, що наступила, але й превентивні заходи та заходи щодо подолання наслідків кризових явищ. Формування системи антикризового менеджменту в банківській установі допомагає підтримувати стабільний розвиток та платоспроможну ефективну діяльність. З метою попередження кризових явищ у провідних банках світу впроваджується управління безперервністю банківського бізнесу, що забезпечує готовність до потенційних проблем та ризиків [29].

У сфері реструктуризації проблемної заборгованості за кредитами слід відзначити зарубіжні практичні здобутки створення корпорацій з управління проблемними активами. Практичні надбання провідних банків світу є дуже корисними для аналізу та впровадження в українських банківських установах. Проте, використовуючи зарубіжний досвід, не можна сліпо копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій вітчизняного фінансового та банківського устрою. Отже, формування системи антикризового управління на основі теоретичних розробок і досвіду провідних зарубіжних банків є провідним завданням для вітчизняних банків.

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

Стійкий розвиток підприємств залежить від широкої інформованості керівництва про фінансово-господарську діяльність підприємства, оскільки своєчасна та якісна інформація забезпечує прийняття інформаційно-обґрунтованих оперативних та стратегічних рішень, забезпечує об'єктивну

оцінку досягнених результатів та розробку стратегії подальшого розвитку в стабільних чи кризових умовах господарювання.

Недостатній рівень інформаційного забезпечення системи управління призводить до прийняття неправильних управлінських рішень, неоптимального використання внутрішніх резервів підприємства, зростання ризику підприємницької діяльності, недооцінки рівня попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг та ін. А відтак, рівень інформованості підприємства та можливість ефективного і швидкого оцінювання отриманої інформації стає одним з критеріїв оцінки стабільності підприємства, найважливішим чинником виживання в боротьбі з конкурентами та більшими за розмірами підприємствами.

Правильної організації інформаційного забезпечення перш за все потребує система антикризового управління підприємством, ефективність функціонування якої напряду залежить від наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської діяльності підприємства, що задовольняють вимогам блоку антикризового управління. Інформаційне забезпечення включає в себе інформаційну систему з необхідним інформаційним фондом (персоналом і технічними засобами) та систему інформаційних потоків [62].

Інформаційна система є не що іншим як комунікаціями персоналу підприємства, щодо питань, які стосуються їх компетенції та професійної діяльності. Інформаційні потоки є рухом інформації між працівниками, керівництвом, власниками та підрозділами корпоративного підприємства та вважаються його вихідним елементом [32]. Сукупність такого роду переміщень, представляє собою систему інформаційних потоків, що дають можливість здійснити будь-який процес.

Система інформаційних потоків – це система потоків інформації, яка дозволяє підприємству вести свою фінансово-господарську діяльність. Основна мета та призначення інформаційних потоків – це оптимізація роботи підприємства [209, 249]. Підготовка інформації, необхідної для прийняття

рішень, включає в себе кілька етапів: збір первинних даних, їх обробка та представлення. Первинна (вхідна) інформація – факти (дані), отримані безпосередньо з джерел інформації. Вхідні потоки інформації в системі аналізу мають складну структуру.

Дослідження та оцінка взаємозв'язків між окремими показниками, виявлення закономірностей розвитку діяльності підприємства здійснюється за даними статистичного обліку, в результаті чого отримується інформація щодо кількісних характеристик масових явищ і процесів в економіці.

Нормативно-правова інформація міститься у відповідних нормативних документах: Кодексах, Законах України, Постановах Кабінету Міністрів України, наказах міністерств України, інструкціях та ін., включаючи директивну інформацію, комерційно-правову та нормативно довідкову. Деякі автори інформаційну складову інформаційно аналітичного забезпечення розділяють на облікову та інформаційно довідкову інформацію, де відповідно облікова інформація – це масив даних оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку, первинна документація, управлінська документація та ін. Під інформаційнодовідковою інформацією розуміють зазвичай інформацію зовнішнього бб середовища, нормативно-правову на будь-яку іншу інформацію, що може буди корисною для підприємства. Зупинимося більш детально на джерелах облікової інформації, яка у науковій літературі найчастіше зустрічається як «обліково-аналітична інформація».

Обліково-аналітичне забезпечення є складовою інформаційного забезпечення підприємства і представляє собою цілісну інформаційну систему, мета якої – забезпечення якісною та своєчасною економічною інформацією зацікавлених зовнішніх і внутрішніх користувачів з метою прийняття інформаційно обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку підприємства [51]. За розрахунками науковців питома вага обліково-аналітичної інформації в системі

інформаційного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання становить близько 70% від загального обсягу економічної інформації [59].

Від обсягів обліково-аналітичної інформації та її якості залежить ефективність прийняття управлінських рішень, а відтак, і стабільність діяльності підприємства в цілому. Висока ймовірність банкрутства підприємств малого бізнесу вимагає від управлінського апарату формування та використання в управлінській діяльності якісної та достовірної облікової і аналітичної інформації в обсягах інформаційної спроможності системи управління для обробки і аналізу інформації.

Облікова інформація в необробленому вигляді та без її відповідного аналізу не може в повному обсязі задовольнити інформаційні потреби зовнішніх і внутрішніх користувачів. Аналіз облікової інформації дозволяє отримати більш широкий обсяг інформації з позиції її більшої деталізації та напрямів (сфер) призначення. Застосування різних методик аналізу дозволяє отримувати інформацію про динаміку і структуру окремих показників, фактори впливу на результати діяльності, тенденції розвитку, фінансову стійкість і платоспроможність та інші важливі дані для розвитку та покращення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Необхідність аналізу інформації для прийняття рішень в системі управління дозволяє виділити аналітичну функцію як одну з основних функцій інформаційно-аналітичного забезпечення. Очевидним є те, що вхідну інформацію слід обробити і надати у вигляді, що відповідає проблемі, і лише тоді вона стає інформацією, придатною для прийняття рішення, – саме в цьому і полягає мета інформаційної аналітики. Завданнями інформаційної аналітики є:

- 1) кількісні перетворення інформації (інформаційне згортання: бібліографування, анотування, реферування; консолідація великих інформаційних масивів у вигляді баз і банків даних);
- 2) структурне впорядкування (систематизація, предметизація і т.п.).

У своїй діяльності підприємства для формування аналітичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління використовують інформаційну та нормативно-правову базу, яка забезпечує процес управління необхідними відомостями щодо стану суб'єкта господарювання для проведення аналізу результатів діяльності підприємства.

Основним завданням управлінського персоналу є забезпечення стабільної та безперебійної роботи суб'єкта господарювання. Для досягнення необхідного рівня діяльності на систему антикризового управління покладаються конкретні завдання, які повинні вирішуватися в рамках управлінських функцій - планування, організація, контроль, оцінка [61]. Для належного виконання завдань кожної з функцій управління має бути сформована ефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття економічних рішень на всіх рівнях управління та формування облікової і аналітичної інформації для зовнішніх користувачів. А відтак, функції інформаційно-аналітичного забезпечення взаємопов'язані з функціями управління.

Інформаційна функція є найбільш важливою та пріоритетною функцією, оскільки інформація – це головний інструмент управління в сучасному світі не тільки в економіці, але в усіх сферах діяльності суспільства. Для реалізації функцій управління необхідна наявність достатнього обсягу економічної інформації, оскільки непоінформованість управлінського підрозділу унеможливорює проведення планування діяльності, її ефективної організації, належного контролю та оцінки.

З огляду на необхідність інформатизації всіх напрямів та сфер діяльності суб'єкта господарювання пріоритетною вважається інформаційна функція інформаційно-аналітичного забезпечення.

Основним джерелом інформаційно-аналітичного забезпечення є дані бухгалтерського обліку. Процеси реєстрації, обробки та узагальнення облікових даних здійснюються з метою отримання необхідної інформації в найбільш оптимальній формі для її сприйняття. Планові та фактичні дані

сформовані в межах бухгалтерського обліку щодо фінансово-господарської діяльності дозволяють отримати інформацію для процесу планування. Організація діяльності вимагає наявності інформації щодо інформаційних потоків між працівниками структурних підрозділів та їх інформаційні потреби, терміни та форму подання інформації.

Контроль і оцінка діяльності здійснюються в разі отримання облікової інформації за відповідні періоди та дані про відхилення від нормативних показників діяльності. З огляду на інформаційне джерело обліково-аналітичного забезпечення облікова функція є однією з основних функцій. Аналітична функція є не менш важливою, ніж інформаційна та облікова функції, оскільки аналіз фінансово стану та результатів діяльності дозволяє отримувати не тільки фактичну інформацію про фінансово-господарську діяльність, але і здійснювати аналіз отриманої економічної інформації, надавати її управлінському персоналу для вирішення завдань системи управління (на етапах планування, організації, контролю і оцінки) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечує зменшення ризику підприємницької діяльності та сприяє стійкому та стабільному розвитку суб'єктів господарювання [53].

Облікова інформація в необробленому вигляді та без її відповідного аналізу не може в повному обсязі задовольнити інформаційні потреби зовнішніх і внутрішніх користувачів. Аналіз облікової інформації дозволяє отримати більш широкий обсяг інформації з позиції її більшої деталізації та напрямів (сфер) призначення.

Застосування різних методик аналізу дозволяє отримувати інформацію про динаміку і структуру окремих показників, фактори впливу на результати діяльності, тенденції розвитку, фінансову стійкість і платоспроможність та інші важливі дані для розвитку та покращення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Необхідність аналізу облікової інформації для прийняття рішень в системі управління дозволяє виділити аналітичну функцію як одну з

основних функцій інформаційно-аналітичного забезпечення. Однією з функцій управління є контроль, який повинен здійснюватися на всіх рівнях управління з метою покращення механізму планування і організації діяльності та ефективного проведення оцінки поточної діяльності суб'єкта господарювання. Інформаційні потоки в межах інформаційноаналітичного забезпечення дозволяють здійснювати зворотні зв'язки між працівниками структурних підрозділів для організації належного контролю за різними сферами діяльності.

Контрольна функція антикризового управління тісно пов'язана з контрольною функцією інформаційно-аналітичного забезпечення. Контрольна функція управління – це контроль за фінансово-господарською діяльністю, контрольна функція обліково-аналітичного забезпечення – надання необхідної облікової і аналітичної інформації працівникам структурних підрозділів, що відповідають за виконання контрольних процедур. Можливість здійснення контрольних процедур з'являється завдяки організації прямих і зворотних інформаційних потоків в системі інформаційно-аналітичного забезпечення. Відтак, можна вважати, що контрольна функція також є однією з основних функцій обліковоаналітичного забезпечення.

Облікові та аналітичні дані, що формуються в системі інформаційно аналітичного забезпечення використовуються для оцінки поточної фінансово-господарської діяльності та прийняття управлінських рішень. Систематична оцінка виробничої та збутової діяльності підприємства дозволяє своєчасно вирішувати завдання на всіх етапах системи управління. Це пов'язано з тим, що оцінювальна функція бухгалтерського обліку тісно пов'язана з функцією оцінки системи управління, що дозволяє здійснювати аналіз та оцінку всіх напрямів та видів діяльності на різних етапах процесу управління. Застосування комплексної (кількісної та якісної) оцінки до окремих об'єктів або до фінансово-господарської діяльності в цілому здійснюється в межах формування облікової і аналітичної інформації про

стан, динаміку та структуру об'єктів господарювання та показники діяльності.

Інформація для оцінки діяльності формується в умовах створення перехресних інформаційних потоків між працівниками структурних підрозділів, оскільки оцінку діяльності, стан об'єктів або результати діяльності можуть проводити працівники різних рівнів управління. Вважаємо, що інформаційно-аналітичне забезпечення створює інформаційну основу для оцінки фінансовогосподарської діяльності і розкривається у виокремленні оцінювальної функції інформаційного забезпечення системи антикризового управління. Склад розглянутих вище основних функцій інформаційно-аналітичного забезпечення не є вичерпним і з часом може змінюватися.

Взаємозв'язок функцій управління та функцій інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє вносити корективи щодо виокремлення нових функцій у зв'язку із змінами цілей системи управління та мети інформаційно-аналітичного забезпечення. З функціями інформаційно-аналітичного забезпечення тісно пов'язані завдання, які вирішуються в рамках кожної з виокремлених функцій. Завдання будь-якого підприємства залежать від сукупності цілей і завдань управління та його функціональних елементів [69, с. 22].

На склад функцій інформаційно-аналітичного забезпечення не впливає розмір підприємства та його галузева належність, однак завдання, які повинні вирішуватися в межах кожної функції можуть відрізнятися. Ґрунтуючись на розглянутих визначеннях, можна сформулювати поняття системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління: системою інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління є процес збору, опрацювання, збереження та передавання інформації, потрібної для реалізації сукупності заходів антикризового управління, з формулюванням мети та шляхів недопущення та/або виходу з кризового стану.

Висновки до розділу 1

Антикризове управління – це управління, спрямоване на виявлення, запобігання та мінімізацію впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробку ефективного плану виходу підприємства з кризового стану.

Система антикризового управління підприємством – це елементи та зв'язки між ними, за допомогою яких забезпечується узгоджена взаємодія, яка здійснюватиме подолання кризи, а також виявлятиме ознаки її прояву та відновлюватиме стабільне функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища).

Для того, щоб охарактеризувати зарубіжний досвід використання системи антикризового управління було описано впровадження даного досвіду іноземними банками, серед головних особливостей вказано реструктуризацію та втручання державних органів у мінімізацію впливу кризових явищ.

Нормативно-правова інформація міститься у відповідних нормативних документах: Кодексах, Законах України, Постановах Кабінету Міністрів України, наказах міністерств України, інструкціях та ін., включаючи директивну інформацію, комерційно-правову та нормативно довідкову.

Важливим аспектом функціонування системи антикризового управління є належне інформаційно-аналітичне забезпечення. Вчасна та актуальна інформація дає змогу антикризовому менеджеру адекватно реагувати на зміни у фінансовому, маркетинговому та виробничому секторах, визначати ймовірність банкрутства та розробляти ефективні заходи мінімізації впливу негативних явищ на всю діяльність підприємства.

Необхідність ефективного обміну, зберігання та передачі інформації – запорука швидкого та адекватного реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНІЗЕВИЦЬКИЙ КАР'ЄР ФІЛІЇ «ЦУП АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Історія Виробничого підрозділу «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» починається з 1930 року – тут було відкрито кар'єр з видобутку будівельного каменю. Безпосередньо на ділянці Пенізевицького-ІІ родовища геологорозвідувальні роботи вперше проведені в 1936 році українським геологічним трестом. А перші документи, що стосуються діяльності підприємства, зафіксовані з 1946 року, тоді його продуктивність становила 9,9 тис. кубометрів щебеню в рік – саме з цього періоду і починає воно свій розвиток. Більш досконально родовище гранітів розвідане Київською філією «Гіпротранспуть» у 1955 р., а на початку 70-х років продуктивність заводу досягла 430 тис. кубометрів щебеню.

Остання дорозвідка і коригування гірничотехнічної частини робочого процесу відбулася в 2006 році, у зв'язку з застосуванням нової техніки, урахуванням нових норм і правил безпеки. Згідно з її результатами кількість корисних копалин родовища в щільному тілі збільшилася ще на 5 млн. кубічних метрів.

Кристалічні породи Пинязевицького родовища представлені рапаківіподібними гранітами, лабрадоритами і габро-анортозитами. Граніти родовища мають наступні фізико-механічні властивості: межа міцності становить 1400 кгс/см.кв., щільність справжня – 2,7 г/см.куб., щільність середня – 1 2,65 г/см.куб., пористість – 1,51%, водопоглинання – 0,21 %; морозостійкість – МРЗ-300. За даними лабораторних досліджень середня сумарна питома активність природних радіонуклідів родовища становить до

200 Бк/кг, що відносить його до першого класу, дозволяючи використовувати отримані будівельні матеріали без обмежень для всіх видів будівництва.

Підприємство розташоване за адресою Житомирська область, Малинський район, смт. Гранітне, вул. Злагоди, 8. Власником підприємства є АТ «Укрзалізниця», яке використовує кар'єр для видобутку каменю та щебеню для задоволення власних потреб АТ «Укрзалізниця», а деяку частину реалізовує на ринку будівельного матеріалу. Код ЄДРПОУ ВП «Пенізевицький кар'єр» – 40081389, а юридична адреса – м. Київ, вул. Федорова, 32. Загальну інформацію описано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнені дані про виробничий підрозділ «Пенізевицький кар'єр»

АТ «Укрзалізниця»

№ п/п	Найменування	Дані
1.	Юридична назва	Виробничий підрозділ «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця»
2.	Код ЄДРПОУ	40081389
3.	Юридична адреса	м. Київ, вул. Федорова, 32
4.	Фактична адреса	Житомирська область, Малинський район, смт. Гранітне, вул. Злагоди, 8
5.	Форма власності	Підрозділ акціонерного товариства
6.	Власник	АТ «Укрзалізниця»
7.	Керівник	Онопрієнко О.М.
9.	Господарська діяльність	08.11. Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та сланців 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Джерело: Складено за даними підприємства

До основного виду господарської діяльності виробничого підрозділу «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» належить добування щебеню, а також підприємство займається продажем видобутого каменю. Основна продукція – щебінь фракцій 0-40 мм, 0-70 мм, 2-5 мм, 0,63-2 мм, 5-10 мм, 5-20 мм, 10-20 мм, 20-40 мм, 40-70 мм, бутовий камінь.

Для повноцінного аналізу діяльності досліджуваного підприємства необхідно описати постачальників, а також споживачів.

Постачальники відіграють важливу роль у розвитку фірми забезпечуючи необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, надаючи капітал і грошові засоби, інформаційне забезпечення та енергоносії, персонал підприємства (найману працю) [40].

У таблиці 2.2 представлено основних постачальників виробничого підрозділу «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.2

Постачальники виробничого підрозділу «Пенізевицький кар'єр»
АТ «Укрзалізниця»

Постачальник	Роки				Відхилення	
	2019		2021		+/-	П.с
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
ТОВ «Житомир-Белаз-Сервіс»	402,9	34,73	369,52	37,58	-33,38	2,85
АТ Укрзалізниця	218,7	18,85	195,36	19,87	-23,34	1,02
Карпати вибух пром.	165,4	14,26	98,6	10,03	-66,8	-4,23
Житомир Обленерго	219,6	18,93	194,87	19,82	-24,73	0,89
Господарським способом	153,5	13,23	124,9	12,70	-28,6	-0,53
Всього	1160,1	100,0	983,25	100,00	-176,85	0

Джерело: складено за даними підприємства

Найбільший відсоток продукції чи послуг, які постачаються підприємству припадає на ТОВ «Житомир-Белаз-Сервіс» та АТ Укрзалізниця, що становить 37,58% та 19,87% відповідно. У 2021 році порівняно з 2018 роком відбулось зменшення закуплених послуг чи товарів, що свідчить про зменшення обсягів видобутку каменю.

Для проведення детального аналізу діяльності підприємства необхідно описати та проаналізувати обсяги реалізації підприємства за основними споживачами. Серед основних споживачів Виробничого підрозділу «Пенізевицький кар'єр» присутні АТ «Укрзалізниця» та фізичні особи, які купують продукцію підприємства для задоволення власних потреб.

Основними споживачами продукції є підприємства України, а саме АТ «Укрзалізниця» та фізичні особи, які мають потребу у продукції, яку виробляє Виробничий підрозділ «Пенізевицький кар'єр».

Важливим кроком у проведенні організаційно-управлінського аналізу є опис конкурентів досліджуваного підприємства, які описані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти досліджуваного підприємства

№ п/п	Юридична назва	Контактні дані та розташування	Видобуток
1.	ТОВ Райківський гранітний кар'єр	13333, Україна, Житомирська обл. Бердичівський р-н., с. Райки Телефон: (098) 4873328	гранітний щебінь фракції: 5-20, 10-20, 20-40, 40-70, відсів 0-5, ЦПС 0,05-40.
2.	ТОВ Бехівський гранітний кар'єр	11521, Україна, Житомирська обл., Коростенський р-н., с. Біхи Телефон: (0412) 55-21-26, 55-21-27, (067) 4127148, (067) 4840505	щебінь діоритовий (грандіорит), відсів
3.	ТДВ Ігнатпольський кар'єр	11163, Україна, Житомирська обл., Овруцький р-н., с. Рудня Телефон: (04148) 7-51-16, (097) 4596482	гранітний щебінь, відсів.
4.	АТ Лезніковський кар'єр	12135, Україна, Житомирська обл., Володарсько-Волинський р-н., с. Червоногранітне Телефон: (0412) 55-21-15, (050) 4460521	вироби із граніту поліровані, камінь бутовий, відсівання дроблення, пам'ятники, щебінь
5.	ТОВ Миропільський гранкар'єр	13033, Україна, Житомирська обл., Романівський р-н., с.м.т. Миропіль	гранітний щебінь, відсів
6.	ПАТ Малинський камнедробільний завод	11603, Україна, Житомирська обл., м. Малин Телефон: (04133) 5-12-43, (050) 4614004, (050) 2783232, (050) 3108632	гранітний щебінь, відсів

Джерело: Складено за даними підприємства

До основних конкурентів «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» відносяться АТ Лезніковський кар'єр. ТДВ Ігнатпольський кар'єр,

ПАТ Малинський камнедробільний завод, ТОВ Бехівський гранітний кар'єр та інші.

Організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством.

Організаційна структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо. Зв'язки між елементами системи управління, які визначають відповідний тип організаційної системи управління підприємством, поділяють на:

- лінійні – виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління і передбачають підпорядкованість одного керівника іншому;
- функціональні – характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, проте між ними не існує адміністративного підпорядкування;
- міжфункціональні – мають місце між підрозділами одного рівня управління.

Завдання менеджера в процесі управління полягає в тому, щоб надати всім компонентам підприємства такої форми та об'єднати їх так, аби підприємство було одним цілим і функціонувало цілеспрямовано. Саме тому на будь-якому підприємстві існує певна підпорядкованість між його

складовими та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів підприємства, їх підпорядкованості на практиці використовують певні схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб [18].

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура «Пенізевицький кар'єр» АТ Укразалізниця

Джерело: Складено за даними підприємства

Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною. Генеральний директор є головним органом управління підприємством, якому підпорядковуються начальники різних відділів, а саме начальник відділу охорони праці, комерційний директор, начальник виробництва, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів. Лінійна організаційна структура – це така структура управління, за якої кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у

відповідному підрозділі. Керівник має бути висококваліфікованим, здатним вирішувати різноманітні питання тих підрозділів, які йому підпорядковані. Керівник ухвалює рішення з усіх питань, які належать до його компетенції, несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом.

Перевагами лінійної організаційної структури є:

- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- чіткість і зрозумілість взаємовідносин структурних ланок і працівників управління [20].

Організаційно-управлінський аналіз включає опис основних бізнес-процесів підприємства. Основні бізнес-процеси досліджуваного підприємства представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні бізнес-процеси «Пенізевицький кар'єр» АТ Укразалізниця

Бізнес-процес	Операція
1. Маркетинг	1.1. Визначення обсягу видобутку продукції 1.2. Аналіз основних споживачів 1.3. Формування цінової політики
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1. визначення пріоритетів діяльності 2.2. формування місії та цілей
3. Продаж виробів та послуг	4.1. пошук нових клієнтів 4.2. покращення умов співпраці з наявними клієнтами
5. Виробництво і забезпечення Виробництва	5.1. інноваційний розвиток видобування 5.2. удосконалення системи охорони праці 5.3. автоматизація виробничих процесів
6. Управління людськими ресурсами	6.1. покращення умов праці 6.2. забезпечення гідної заробітної праці 6.3. формування корпоративної культури
7. Управління інформаційними ресурсами	7.1. зберігання та переробка інформації 7.2. забезпечення безпеки інформаційних систем 7.3 ефективність переміщення інформації
8. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	8.1. скорочення витрат 8.2. підвищення прибутку 8.3. розроблення стратегії оптимізації грошових потоків 8.4 зниження заборгованості підприємства.

Джерело: Складено за даними підприємства

Отже, підприємство розташоване за адресою Житомирська область, Малинський район, смт. Гранітне, вул. Злагоди, 8. Власником підприємства є

АТ «Укрзалізниця», яке використовує кар'єр для видобутку каменю та щебеню для задоволення власних потреб АТ «Укрзалізниця».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

Основними елементами економічної діяльності підприємства, що дозволяють найкраще визначити його фінансовий стан є: прибутковість роботи; оптимальність розподілу прибутку; наявність власних фінансових ресурсів не нижче мінімально необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції; раціональне розміщення основних і оборотних засобів, ліквідність поточних активів. Основні економічні показники досліджуваного підприємства представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

Показники	Роки			Відхилення 2021 рік до 2019 року	
	2019	2020	2021	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	15276	8030	12184	-3092	20,24
2. Валовий прибуток, тис. грн.	3248	2268	2941	-307	9,45
3. Операційний прибуток (збиток), тис. грн.	(5326)	(46182)	9587	14913	280,00
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(5667)	(45865)	10133	15800	278,81
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	187	174	167	-20	10,70
6. Середньорічна вартість:					
– необоротних активів, тис. грн.	91924	85578	82276	-9648	10,50
– в т.ч. основних засобів, тис. грн.	51988	49183	46931	-5057	9,73
– оборотних активів, тис. грн.	56411	36323	53351	-3060	5,42
7. Фондовіддача	0,29	0,16	0,17	-0,12	41,38
8. Фондомісткість	3,45	6,25	5,84	2,39	69,28
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	278,01	282,66	281,02	3,01	1,08
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,27	0,22	0,18	-0,09	-33,33

Продовження табл. 2.5

11. Рентабельність господарської діяльності, %	-3,82	-33,94	-24,16	-20,34	532,46
12. Рентабельність активів підприємства, %	-3,80	-33,91	7,8	11,6	305,26
13. Рентабельність власного капіталу, %	-20,46	-94,31	18,76	39,22	191,69

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Аналізуючи таблицю 2.5, було визначено, що чистий дохід у 2021 році порівняно з 2019 зменшився на 20,24%, що становило 3092 тис. грн., чистий прибуток у 2021 році збільшився на 278,81%, середньооблікова чисельність працівників у 2021 році зменшилась на 20 осіб. Фондовіддача у 2021 році зменшилась на 41,38%, а фондомісткість зросла на 69,28%, рентабельність власного капіталу збільшилась на 39,22% та становила 18,76.

У таблиці 2.6 представлено показники формування фінансових результатів досліджуваного підприємства досліджуваного підприємства за останні три роки.

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15276	8030	12184	-3092	20,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12028	5762	9243	-2785	23,15
Валовий: прибуток (збиток)	3248	2268	2941	-307	9,45
Інші операційні доходи	6798	1493	1573	-5225	76,86
Адміністративні витрати					
Витрати на збут	2105	1607	1929	-176	8,36
Інші операційні витрати	13267	48336	12172	-1095	8,25
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-5326	-46182	-9587	-4261	80,00
Інші доходи	0	380	0		
Фінансові витрати	341	63	-63	-404	118,48
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-5667	-45865	-10133	-4466	78,81
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-5667	-45865	-10133	-4466	78,81

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Аналізуючи таблицю 2.6 визначено, що адміністративні витрати підприємства у 2021 році порівняно з 2019 роком значно зменшились, а саме витрати на збут зменшились на 8,36%, а інші операційні витрати на 8,25%. Також зменшилась собівартість продукції у 2021 році порівняно з 2019 роком на 23,19% і становить 9243 тис. грн., також зменшився чистий дохід, що свідчить про зменшення обсягів видобування продукції.

Динаміка показників оцінки ліквідності ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки ліквідності ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018р. +,-
		2019	2020	2021	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	0,02	0,005	0,003	-0,017
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,39	0,22	0,36	-0,03
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0	0	0	0
4.Чистий оборотний капітал	>0	-89619	-129059	-82276	7343

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Здійснюючи аналіз показників оцінки ліквідності досліджуваного підприємства було визначено, що вони знаходяться поза нормативним значенням, що свідчить про неефективну підприємницьку діяльність. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,03, а коефіцієнт загальної ліквідності на 0,017. У таблиці 2.8 представлено динаміку показників платоспроможності ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності ВП «Пенізевицький кар'єр»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р +,-
		2019	2020	2021	
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	26,89	53,51	3,17	- 23,71
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,04	0,01	0,4	0,36
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,41	0,38	0,9	0,49
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	7,23	5,14	0,17	-7,06
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	Збільшення	0,26	0,10	0,07	-0,19

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Аналізуючи таблицю 2.8.було визначено, що у 2021 році порівняно з 2019 роком коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів зменшився на 23,71, а коефіцієнт маневреності власних коштів та коефіцієнт автономії збільшились на 0,49 та 0,36 відповідно.

В таблиці 2.9 представлені показники рентабельності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності (прибутковості) діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р +,-
		2019	2020	2021	
1.Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,02	0,038	0,34	0,32
	>0	0,87	2,00	1,82	0,95
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	11,9	0,37	5,71	-6,19

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Отже, ВП «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» є збитковим підприємством, адже всі показники оцінки фінансового стану є нижчими за

нормативне значення. У 2021 році відбулось скорочення персоналу, що свідчить про кризовий стан підприємства та вимагає створення ефективної програми виходу з кризового стану.

Для будь-яких організацій, підприємств управління людьми має першорядне значення. Без ретельно відібраних, розставлених і професійно підготовлених працівників-фахівців жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Природно, що і питання антикризового управління персоналом як складової частини концепції антикризового управління розроблені недостатньо повно. Для підвищення ефективності управління необхідно з'ясувати, які категорії працівників відносяться до управлінського персоналу. З цього питання в дослідників, працівників кадрових служб єдності поглядів поки що немає.

Одні вважають, що до управлінського персоналу відносяться всі працівники апарату управління організацією. Інші вважають, що в основу вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до персоналу управління повинен бути покладений функціональний принцип: саме зміст виконуваних працівником основних функцій управлінської праці [41].

Склад та структуру персоналу ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» за останні три роки представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця»

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Осіб	%	осіб	%	Осіб	%	%	П.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	187	100,0	174	100,0	167	100	10,7	-
в т.ч.:								
– управлінський персонал	19	10,16	16	9,20	14	8,38	26,31	-1,78
– виробничий персонал	168	89,84	158	90,80	153	91,62	8,92	1,78

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Персонал підприємства у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшився

на 10,7%, що склало 20 осіб. У таблиці 2.10 представлено вікову структуру персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ
«Укрзалізниця»

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	%	П. с.
Всього працівників	187	100,0	174	100,0	167	100	-10,70	0,00
до 30 років	10	5,35	5	2,87	15	8,98	50,00	3,63
31–45 років	94	50,27	96	55,17	100	59,88	6,38	9,61
46–55 років	63	33,68	59	33,91	40	23,95	-36,51	-9,73
старші 56 років	20	10,70	14	8,05	12	7,19	-40,00	-3,51

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Основна кількість працівників знаходиться у категорії 31-45 років, що свідчить про досвідчених працівників.

В таблиці 2.12 представлено склад та структуру персоналу за статтю.

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу за статтю

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	187	100,0	174	100,0	167	100	-10,70	0,00
з них: — жінки	25	13,37	19	10,92	18	10,78	28	-2,59
— чоловіки	162	86,63	155	89,08	149	89,22	8,02	2,59

Джерело: Розраховано за даними підприємства

У 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась кількість персоналу на 20 осіб, також відбулось зменшення кількості чоловіків та жінок на підприємстві на 13 та 7 осіб відповідно.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), голови правління, начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітниками вважаються працівники, що безпосередньо зайняті у технологічному процесі створення готової продукції, виконання робіт, надання послуг, а також ремонтом засобів праці та ін. [21].

У таблиці 2.13 представлено склад та структуру персоналу досліджуваного підприємства за категоріями.

Таблиця 2.13

Склад та структура персоналу за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019		2020		2021		+/-	П.с.
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	187	100,0	174	100,0	167	100	-10,70	0,00
в т.ч.:								
Керівники	2	1,07	2	1,15	2	1,20	0,00	0,13
Спеціалісти	7	3,74	6	3,45	5	2,99	-28,57	-0,75
Службовці	10	5,35	8	4,60	9	5,39	-10,00	0,04
виробничий персонал, у т. ч.	168	89,84	158	90,80	151	90,42	-10,12	0,58
основний	119	70,83	111	70,25	110	65,87	-7,56	-4,96
Допоміжний	49	29,17	47	29,75	41	24,55	-16,33	-4,62

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Кількість керівників у 2021 році залишалась незмінною, а кількість виробничого персоналу у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 10%, також зменшилась кількість основного та допоміжного персоналу.

Продуктивність праці – це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу. Продуктивність праці визначається за двома напрямками:

- 1) як кількість продукції, що виробляється в одиницю робочого часу;
- 2) як витрати праці на одиницю продукції, що виготовлена [17].

У таблиці 2.14 представлено рівень продуктивності праці на ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.14

Рівень продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхиленн я 2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	50648	21910	47438	93,66
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	187	174	167	10,69
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	49600	46184	42456	85,60
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	396542	369348	339456	85,60
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. Грн. / особу.	253,24	117,17	272,63	107,66
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. Грн./особу.	278,29	130,42	300,24	107,89
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. Грн. / чол.	1,021	0,474	1,117	109,40
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. Грн. / особу.	0,128	0,059	0,140	109,38

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Рівень продуктивності праці в 2021 році зріс в порівнянні з 2019 роком на 107,66%, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу. Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства.

Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

В таблиці 2.15 описано показники руху персоналу на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.15

Показники руху персоналу на ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ
«Укрзалізниця»

Показники	Роки			Відхилення 2021 до 2019 рр.	
	2019	2020	2021	+/-	%
	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	187	174	167	-26	87
2. Прийнято працівників, осіб	18	16	12	-6	66,67
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	31	29	16	-15	51,61
– за власним бажанням	20	15	9	-11	45
– за порушення дисципліни	2	1	1	-1	50
– по скороченню штатів	-	-			
– з інших причин	9	13	7	-2	77,78
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,09	0,09	0,07	-0,02	–
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,16	0,16	0,09	-0,07	–
6. Коефіцієнт плинності кадрів	1,1	0,08	0,06	-1,04	–
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,76	0,76	0,84	0,08	–

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.15 було визначено, що у 2021 році було прийнято на 6 осіб менше, а також вибуло на 15 осіб менше з підприємства, але відбулось значне скорочення персоналу протягом досліджуваних років.

Отже, проаналізувавши діяльність ВП «Пенізевицький кар'єр філії

«ЦУП АТ «Укрзалізниця» було визначено, що підприємство зазнало впливу кризових явищ та його діяльність стала менш ефективною у 2021 році порівняно з 2019 роком.

2.3. Оцінка системи антикризового управління підприємства

Існує багато західних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства. Необхідно зазначити, що правомірно виділяти окремі їх групи: економіко-математичні, експертні, штучні інтелектуальні системи, оцінки фінансового стану. Звернемо увагу саме на групу економіко-математичних моделей. До складу цієї групи включають кластерний, дискримінантний аналіз, імітаційне моделювання, а також дерева класифікації [38].

Відмітимо, що найбільш популярним для розрахунку ймовірності банкрутства вважається саме дискримінантний аналіз. Відповідна методика ґрунтується на побудові дискримінантної функції. Надання переваги даній методиці пояснюється зокрема відносно високою частотою передбачення, яка складає 86%. В рамках даного аналізу будується функція, за якою і відбувається розрахунок інтегрального показника. Він дає можливість з досить високою точністю визначити стан підприємства та оцінити ймовірність банкрутства. Такі можливості надає п'ятифакторна модель Альтмана, яку розглянемо більш детально. Дана модель складається із п'яти показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства [24].

У процесі розрахунку використовуються п'ять факторів (коефіцієнтів), що найбільш повно можуть охарактеризувати і фінансовий потенціал підприємства, порівняно із іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, значною перевагою даної моделі є також можливість визначити наявність кризи на її ранніх етапах [36].

Розрахуємо ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр філії

«ЦУП АТ «Укрзалізниця» за допомогою різних методів та моделей.

1. П'ятифакторна модель Альтмана Е.:

$$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,999 \times X_4 \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

x_5 – відношення чистого доходу до всього активів.

Розраховуючи ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» за даним методом було визначено, що коефіцієнт банкрутства становить 2,51. Отже, підприємство має високу ймовірність банкрутства.

2. Двофакторна модель визначається за формулою:

$$Z = -0.3877 - 1.0736K_{\text{п}} + 0.0579K_{\text{авт}} \dots\dots\dots (2.2)$$

Для компаній із $Z = 0$, ймовірність неплатоспроможності становить 50%. Негативні значення Z вказують на зменшення ймовірності банкрутства. Якщо $Z > 0$, ймовірність банкрутства більше 50% і росте із збільшенням Z . Ця модель є простою, не вимагає великого розміру вихідної вибірки, але має проблеми із точністю прогнозування. Для досліджуваного підприємства даний коефіцієнт становить -0,69, що свідчить про невисоку ймовірність банкрутства.

2. Модель Ліса (1972 р.)

$$Z=0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.3)$$

де X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів; X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_3 – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів; X_4 – власний капітал/позичковий капітал.

Граничне значення показника дорівнює 0,037.

Проводячи аналіз ймовірності банкрутства за допомогою моделі Ліса, було визначено, що даний коефіцієнт для ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» становить 0,08. Отже, ймовірність банкрутства є

високою.

4. Модель Таффлера (1997 р.)

$$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.4)$$

де X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів; X_3 – короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів; X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів. Граничне значення показника дорівнює 0,2.

Аналізуючи ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» було визначено, що коефіцієнт становить 0,11, що свідчить про високу ймовірність банкрутства.

5. Універсальна дискримінантна модель Терещенко О. (2003 р.).

$$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6, \quad (2.5)$$

де X_1 – cash-flow/зобов'язання;

X_2 – валюта балансу/зобов'язання;

X_3 – прибуток/валюта балансу;

X_4 – прибуток/виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;

X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).

$Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, за переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не буде вжито санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Згідно моделі Терещенко О.О. ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» загрожує банкрутство, адже коефіцієнт становить 0,45.

6. Коефіцієнт Бівера розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за формулою:

$$Кб = (\Phi - \Phi): (\Pi + \Pi), \quad (2.6)$$

де $Кб$ – коефіцієнт Бівера; Φ і Φ – чистий прибуток і амортизація;

П і П – довгострокові і поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта Бівера, що рекомендується за міжнародними стандартами, знаходиться в інтервалі 0,17 - 0,40. Згідно даної моделі ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» знаходиться у незадовольному фінансовому стані, адже коефіцієнт становить 0,42.

7. Модель Спрінгейта:

$$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4, \quad (2.7)$$

де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів;

X_2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів;

X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання;

X_4 – обсяг продажів/загальна вартість активів.

Вважається, що якщо $IB < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом. ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» згідно моделі Спрінгейта є банкрутом, адже значення коефіцієнта становить 0,685.

8. Модель Матвійчука

$$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 + 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7, \dots (2.8)$$

де X_1 – оборотні активи/необоротні активи;

X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання;

X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал;

X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації;

X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи;

X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/Баланс;

X_7 – власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).

$Z > 1,104$ – низька імовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан,
 $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи [15]. ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» згідно моделі Матвійчука знаходиться в стані загрози, адже коефіцієнт становить 0,91.

Зведені дані згідно дослідження за всіма моделями представлено в

таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Зведений аналіз ймовірності банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр
філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця»

№ п/п	Модель	Значення досліджуваного об'єкта	Ймовірність виникнення банкрутства
1.	Модель Альтмана	2,51	Висока
2.	Двофакторна модель	-0,69	Невисока
3.	Модель Ліса	0,008	Висока
4.	Модель Таффлера	0,11	Висока
5.	Терещенка О.О. (2000 р.)	0,45	Висока
6.	Коефіцієнт Бівера	0,42	Висока
7.	Модель Спрінгейта	0,685	Висока
8.	Модель Матвійчука	0,91	Висока

Джерело: Складено за даними підприємства

Аналізуючи ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» за допомогою відомих моделей було визначено, що досліджуване підприємство знаходиться у стані банкрутства. На досліджуваному підприємстві відсутня система антикризового управління, що негативно впливає на прогнозування та попередження кризових явищ, а також вчасного реагування на мінімізацію впливу кризи на функціонування підприємства та зменшення прибутку.

Банкрутство підприємств в Україні є поширеним явищем сьогодення. Світова економічна криза, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконалість правового та податкового законодавства призвели до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, які прямують до банкрутства, що призводить у більшості випадків до ліквідації таких підприємств. Закон України «Про банкрутство» під банкрутством розуміє зв'язану з браком активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити в установлений для цього строк пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом [13].

Причини банкрутства підприємств можуть бути найрізноманітнішими, вони спричиняються неплатоспроможністю підприємства, а основними причинами виникнення неплатоспроможності є: зменшення національного доходу; зростання інфляції, безробіття; нестабільність податкової системи; зниження рівня реальних доходів населення, суттєве зниження попиту; нестабільність фінансового, валютного ринків; політична нестабільність; негативні демографічні процеси; неефективний маркетинг, менеджмент; низький рівень використання основних фондів; суттєва перевитрата інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку по реалізованих проектах; неефективна фінансова стратегія; низька ліквідність активів; надмірна частка позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості та ін. [3].

Висновки до розділу 2

ВП «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» є збитковим підприємством, адже всі показники оцінки фінансового стану є нижчими за нормативне значення. У 2021 році відбулось скорочення персоналу, що свідчить про кризовий стан підприємства та вимагає створення ефективної програми виходу з кризового стану.

У 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась кількість персоналу на 20 осіб, також відбулось зменшення кількості чоловіків та жінок на підприємстві на 13 та 7 осіб відповідно.

Проаналізувавши діяльність ВП «Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» було визначено, що підприємство зазнало впливу кризових явищ та його діяльність стала менш ефективною у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Рівень продуктивності праці в 2021 році зріс в порівнянні з 2019 роком на 107,66%, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу. Рух персоналу – це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.

В економічному плані рух персоналу – це засіб, що забезпечує задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін. Від того, наскільки раціонально в організації діють внутрішні переміщення, багато у чому залежать можливості кваліфікаційного просування, одержання роботи за інтересом, з оптимальними для працівника умовами й оплатою праці.

Аналізуючи ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр філії

«ЦУП АТ «Укрзалізниця» за допомогою відомих моделей було визначено, що досліджуване підприємство знаходиться у стані банкрутства. На досліджуваному підприємстві відсутня система антикризового управління, що негативно впливає на прогнозування та попередження кризових явищ, а також вчасного реагування на мінімізацію впливу кризи на функціонування підприємства та зменшення прибутку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНІЗЕВИЦЬКИЙ КАР'ЄР ФІЛІЇ «ЦУП АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Напрями удосконалення системи антикризового управління підприємства

Кризові явища негативно впливають на всю господарську діяльність, а мінливе зовнішнє середовище тільки підсилює цей вплив на підприємства, тому необхідно розробити комплекс заходів виходу з кризового стану, що і є основним завданням антикризового управління. Проводячи аналіз ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства було визначено, що ВП Пенізевицький кар'єр ФІЛІЇ «ЦУП АТ Укрзалізниця» знаходиться у стані високої ймовірності настання банкрутства.

Щоб покращити дану ситуацію необхідно створити систему антикризового управління, яка включатиме такі етапи:

1. Діагностика настання кризового стану;
2. Визначення масштабу впливу кризи на діяльність підприємства;
3. Розробка цілей та завдань антикризового управління на підприємстві;
4. Розробка програми антикризового управління;
5. Створення схеми реалізації програми антикризового управління;
6. Визначення відповідальних осіб та контроль за виконанням програми.

Для визначення наявності кризового стану досліджуваного підприємства необхідно створити систему моніторингу виникнення загрози банкрутства чи неефективного функціонування однієї з системи забезпечення життєдіяльності організації, в якій з певною періодичністю відбуватиметься аналіз даних. Необхідні дані подаватимуть відповідальні підрозділу у відділ антикризового управління, головним завданням якого є створення

консолідованого звіту, написання висновку та розробка пропозицій щодо покращення всієї господарської діяльності.

Розробка заходів антикризового управління необхідно розпочинати з аналізу стану підприємства на даний момент часу за допомогою вихідних даних для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов для антикризового управління, які представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов для антикризового управління

Напрямок оцінювання	Показники	Періодичність		
		Раз у місяць	Щоквартально	щорічно
Активи	Період обороту запасів Фондовіддача Коефіцієнт загального покриття Витратомісткість ОЗ	+	-	+
Капітал	Коефіцієнт маневреності власного капіталу Коефіцієнт залежності Коефіцієнт автономії	-	+	+
Фінансовий стан	Показники рентабельності	+	-	+
Виробництво	Собівартість Автоматизація видобування Охорона праці	+	-	+
Управління персоналом	Показники руху персоналу	-	+	+

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Наступним етапом проведення аналізу кризової ситуації є аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, який передбачає оцінку втрати вартості підприємства у цілому і його окремих активів; визначення суми зобов'язань (боргів); оцінку очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації. Подібний аналіз дозволяє прийняти рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства та оцінити варіанти наслідків кризи за певними сценаріями розвитку. Під час аналізу ресурсних можливостей запобігання кризі або її подолання проводиться діагностика рушійних сил,

які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. Відповідно до обраного сценарію розвитку кризи оцінюються можливості підприємства. Отже, комплексний аналіз стану підприємства повинен складатися із стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього середовища та управлінського внутрішньогосподарського аналізу, і діагностики фінансового стану. При проведенні детального аналізу необхідно звернути увагу на інформаційне забезпечення. Джерелами інформації для зовнішнього аналізу є публічна звітність та публікації у спеціальних виданнях. Джерелами інформації управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського обліку та звітності, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не лише матеріали звітної інформації, заслуговують на увагу техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту.

Основною ціллю та метою антикризового управління є створення антикризового бізнес-плану, який складатиметься з таких складових:

- Резюме, в якому описуються основні причини виникнення кризового стану та рекомендовані заходи.
- Цілі – постановка цілей для обґрунтування проведення програми антикризового управління та основні цілі заходів.
- Позиція на ринку підприємства описується для визначення місця підприємства на ринку та перспектив його розширення.
- Організаційний план і робота менеджменту. У цій частині, позначаються пропозиції щодо оптимізації структури управління компанією, розподіл ролей між управлінською командою, план взаємодії один з одним, обов'язки топменеджерів.
- Персонал. Визначається роль наявного персоналу або найм нових працівників для досягнення цілей.
- Фінансування. У цьому розділі необхідно визначити джерела фінансування заходів з антикризового управління.

– Оцінка й аналіз ризиків. Інформація в цьому розділі повинна містити максимально повну інформацію про можливі ризики, пов'язані з наміченою стратегією, А також можливі шляхи усунення негативних наслідків [3].

Антикризовий бізнес план для ВП Пенізевицький кар'єр представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Антикризовий бізнес-план ВП Пенізевицький кар'єр

№ п/п	Складові	Опис
1.	Резюме	Причина високої ймовірності банкрутства – відсутність антикризового управління Заходи покращення – створення системи антикризового менеджменту
2.	Ціль	Стабільне функціонування підприємства без ризику банкрутства
3.	Позиція на ринку	Відсутня чітка позиція на ринку через реалізацію продукції державній установі Розширення ринку збуту допоможе максимізувати прибуток
4.	Організаційний план і робота менеджменту	Організація відділу антикризового менеджменту та забезпечення його ефективної діяльності
5.	Персонал	Найм кваліфікованих кадрів у відділ антикризового управління
6.	Фінансування	Залучення коштів на фінансування антикризової програми є доцільним, адже в майбутньому зменшить ймовірність ліквідації підприємства
7.	Оцінка й аналіз ризиків	Ризики відсутні

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Також рекомендовано використовувати інформаційні системи у вирішенні завдані антикризового управління.

В рамках попереджувального антикризового управління вирішуються завдання оптимального управління витратами, забезпечення стійкої лояльності споживчої аудиторії, ефективних взаємовідносин в ланцюжках створення цінності, моніторингу поточного фінансового стану організації, оцінки ймовірності настання кризової ситуації, стратегічного контролінгу, а також завдань стратегічної реструктуризації.

Особливістю попереджувального антикризового управління є його орієнтованість на завчасне виявлення зачіпають організацію змін у зовнішній і внутрішньому середовищі і негайного реагування на них. При цьому найважливіше завдання - створення інформаційної системи раннього антикризового оповіщення, яка була б здатна виявляти ті зміни в стані середовища, на які потрібно швидко відреагувати. Основним інструментом реагування є управління проектами.

В рамках екстреного антикризового управління вирішуються завдання оздоровлення фінансової ситуації на основі оперативного контролінгу та оперативної реструктуризації бізнесу. При цьому так само, як і у випадку попереджувального антикризового управління, будь-які дії по оперативної реструктуризації здійснюються на основі проектного управління [6].

Виходячи з перерахованих завдань попереджувального і екстреного антикризового управління, можна сформулювати відповідні переліки інформаційних потреб.

Для успішного вирішення завдань антикризового управління необхідно забезпечити інформаційну підтримку:

1. оптимізації управління витратами на основі системного підходу до планування всіх видів ресурсів підприємства та організації управлінського обліку;
2. забезпечення мінімізації собівартості товару на основі інтеграції зусиль з іншими учасниками галузевих ланцюжків створення цінності;
3. аналізу фінансового стану організації, його можливих фінансових стратегій з урахуванням фінансових ризиків, а також оцінки ймовірності банкрутства;
4. аналізу даних про фактори зовнішньої макро- і мікросередовища;
5. вибору раціональної стратегії;
6. оптимізації внутрішнього середовища організації (на основі процесного підходу) відповідно до обраної стратегії для створення внутрішнього і зовнішнього конкурентної переваги;

7. розробки пов'язаних з системою стратегічних цілей системи кількісних індикаторів, вимір фактично досягнутих значень яких забезпечує функціонування системи антикризового раннього оповіщення;

8. бізнес-планування (реструктуризації, фінансового оздоровлення, інвестиційних проектів);

9. планування і контролю реалізації проектів.

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

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

Блок стратегічного аналізу і моделювання вирішує завдання збору і обробки даних про стан сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії (корпорації), а також вибору стратегій компанії на основі оцінки можливих сценаріїв розвитку [10].

Дані про зовнішнє середовище накопичуються в інформаційних системах класів:

1. CRM (Customer Relationships Management – управління взаємовідносинами з клієнтами);

2. SRM (Supplier Relationships Management – управління взаєминами з постачальниками);

3. SCM (Supply Chain Management – управління ланцюгами поставок).

Інформація про внутрішнє середовище може бути отримана з систем класів:

1. ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства);

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

3. PPM (Project Portfolio Management – управління проектами і портфелями) [27].

Дані про внутрішнє середовище формуються в системах CRM (в частині, що стосується ефективності маркетингу і збуту) і SCM (в частині, що стосується ефективності закупівельної, виробничої, складської і транспортної логістики). Системи ERP, CRM, SCM і SRM називають транзакційними системами. Для досліджуваного підприємства рекомендовано використати BPM (Business Process Management – управління бізнес-процесами) та ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства).

3.2. Резерви підвищення ефективності системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

Резерви підвищення ефективності системи антикризового управління – це всі наявні ресурси у підприємства, які необхідні для забезпечення ефективного та безперебійного функціонування системи антикризового управління. Реалізація заходів покращення система антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» буде здійснена за допомогою таких ресурсів:

1. Персонал
2. Фінансові ресурси
3. Управлінські ресурси
4. Інтелектуальні ресурси
5. Інформаційні.

Кадрові резерви відіграють важливу в підвищенні системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця», адже наявність або найм висококваліфікованих фахівців дасть змогу найшвидше подолати кризове явища та його наслідки на підприємстві. Для досліджуваного підприємства рекомендовано найняти антикризового менеджера та навчити інших працівників антикризовому управлінню.

Фінансові ресурси – важливий ресурс для оплати заходів для подолання кризових явища, а саме створення відділу антикризового управління та впровадження запропонованих інформаційних систем.

Управлінські ресурси необхідні та розробка та реалізації бізнес-плану антикризового управління. Інформаційні ресурси необхідні для забезпечення швидкого та раціонального обміну інформацією між управлінськими одиницями в середині відділу антикризового управління.

До кадрових резервів Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» входитимуть:

1. Антикризовий менеджер;
2. Аналітик;
3. Начальник відділу антикризового управління;
4. Директор підприємства.

До обов'язків аналітика відділу антикризового управління належать:

1. Аналіз зібраної інформації;
2. Написання загального звіту;
3. Презентація звіту;
4. Розробка заходів антикризового управління (антикризового бізнес-плану) та обґрунтування їх застосування;
5. Аналіз економічної ефективності використання запропонованих заходів.

Начальник відділу антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» забезпечуватиме ефективне функціонування даного підрозділу, до його обов'язків входить:

1. Аналіз ефективності впливу роботи відділу на діяльність підприємства;
2. Організація ефективної взаємодії між персоналом у підрозділі;
3. Планування діяльності антикризового управління;
4. Контроль за виконанням службових обов'язків підлеглих;
5. Мотивація підлеглих.

Антикризовий менеджер – це спеціаліст, який володіє методами виходу зі стану кризи та банкрутства. Антикризове управління вважається найвищою формою управлінської діяльності. Найперше завдання антикризового менеджера – допомогти підприємству відновитися. Коли підприємство запускає у виробництво новий товар або укладає велику угоду – воно йде на ризик. Антикризовий менеджер має досконало знати антикризові методи, мати досвід роботи з угодами, вести переговори, вміло проводити оцінку майна і фондів.

До його обов'язків належать:

1. Виконання антикризового бізнес-плану;
2. Контроль за дотриманням правил антикризового управління на підприємстві;
3. Розробка основних положень антикризового бізнес-плану;
4. Доведення до відома програми антикризового управління всіх необхідних підрозділів.

Директор Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» відіграє важливу роль в забезпечення антикризового управління, адже він забезпечує контроль за процесом виходу підприємства з кризового стану. Організаційна структура системи антикризового управління представлена на рис. 3.1.

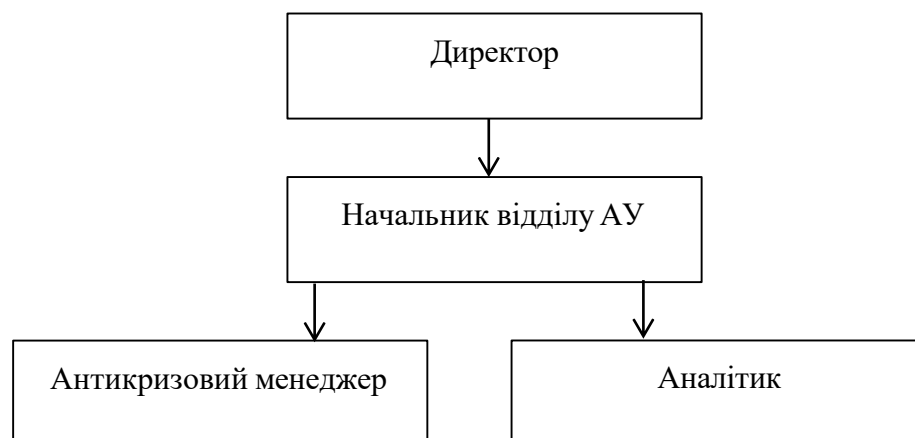


Рис. 3.1. Організаційна структура системи антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Головним завданням антикризової діяльності є забезпечення стабільності підприємства на ринку, запобігання кризових явищ, та подолання кризи у разі її настання за допомогою власних і залучених засобів у вигляді ефективного використання менеджменту, фінансів та інвестицій. До фінансових ресурсів антикризового управління належать грошові кошти, які направлені на мінімізацію негативного впливу кризових явищ на діяльність підприємства. Фінансові інвестиції Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» для створення та забезпечення функціонування системи антикризового управління представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фінансові інвестиції антикризового управління Пенізевицький кар'єр
філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

№ п/п	Заходи	Фінансові інвестиції, грн
1.	Заробітна плата працівникам відділу АУ, з них:	65 000
	Начальник	30 000
	Антикризовий менеджер	20 000
	Аналітик	15 000
2	Матеріальне забезпечення відділу	150 000
3.	Розробка антикризового бізнес-плану	15 000
4.	Фінансування інформаційних систем	200 000
5.	Всього:	430 000

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Витрати на фінансування заробітної плати відділу антикризового управління становить 65 000 грн. в місяць, з них заробітна плата начальника становить 30 000 грн., антикризового менеджера – 20 000 грн., а аналітика – 15 000 грн. Витрати на матеріальне забезпечення, а саме комп'ютерне обладнання та інше офісне обладнання становить 150 000 грн. Розробка антикризового бізнес-плану потребує різних досліджень та консультацій, тому витрати на нього становлять 15 000 грн. Фінансування запровадження інформаційних систем для управління та діагностики кризових явищ становить 200 000 грн. Всього фінансові інвестиції у створення та функціонування відділу антикризового управління в перший місяць становить 430 000 грн., а наступні місяці становитиме лише

65 000 грн. на заробітні плати фахівцям відділу.

Інформаційні ресурси системи антикризового управління – це рекомендовані BPM (Business Process Management – управління бізнес-процесами) та ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) [14].

Концепція Business Process Management (BPM) з'явилась у відповідь на зростання вимог бізнесу до швидкості змін макросередовища та прозорості контролю виконання бізнес-процесів, які часто неавтоматизовані взагалі або автоматизовані частково. Системи управління бізнес-процесами утворилися на перетині двох сегментів індустрії інформаційних технологій – автоматизації потоків робіт (workflow) з одного боку, та інтеграції корпоративних додатків (EA I

– Enterprise Application Integration) – з іншого.

При цьому потрібно пам'ятати, що дуже велика кількість показників ускладнює розуміння і роботу з інформацією. Оптимальна кількість – до 20 показників ефективності на одного користувача інформації.

BPM-системи підтримують спеціалізовані завдання управління наскрізними бізнес-процесами (моделювання, упровадження, оперативне управління й адміністрування, моніторинг і аналіз показників ефективності діяльності). Системи цього класу, оперуючи поняттям бізнес-процес, забезпечують не лише автоматизацію наскрізного ланцюжка процесу, що проходить через безліч підрозділів, а й збирання та аналіз всіх необхідних показників.

Перебудова системи управління на основі технології BPM дозволяє усунути функціональні перешкоди, що виникли через розрізненість корпоративних додатків, спрямовує діяльність компанії на досягнення її стратегічних цілей. Переваги такого підходу стають очевидними передусім, тим підприємствам, яким доводиться часто змінювати свої бізнес-процеси, що характерне для ринків з високим рівнем конкуренції і частою зміною асортименту товарів і послуг (наприклад, телекомунікації, банки,

страхування тощо) [19].

Після впровадження BPM-системи в корпоративній інформаційній інфраструктурі організуються функції моніторингу та контролю за виконанням бізнес-процесів, що надає керівникам змогу оперативно реагувати на зміни ключових показників діяльності.

BPM-система складається з такого набору модулів, які відповідають стадіям життєвого циклу бізнес-процесу:

- Проектування/коригування схеми бізнес-процесу. До складу BPM-системи входить графічне середовище моделювання бізнес-процесів, що забезпечує продуктивну спільну роботу аналітиків і розробників. Ключовим елементом групової роботи є візуальне середовище дослідження з можливістю тестового «прогону» процесу.

- Виконання. Готова схема завантажується в сервер процесів, який забезпечує старт бізнес-процесів. Дані, необхідні для реалізації процесів, зберігаються в централізованій базі даних системи – репозитарії процесів. При кожному новому запуску процесу з репозитарія автоматично зчитується його поточні стани. Будь-які зміни, внесені до опису процесів та їхніх компонентів, одразу вступають у дію без перезавантаження системи.

- Моніторинг. Система накопичує інформацію про бізнес-процеси: періодичність ініціювання, час виконання, відсоток завантаженості працівників, і надає опис динаміки відповідних показників у графічній формі. Система має у своєму розпорядженні базовий набір звітів за показниками бізнес-процесів, на підставі яких конструюються ключові показники ефективності (Key Performanse Indicators, KPI).

Отже, перевагами використання систем управління бізнес-процесами є:

- Здатність бізнесу до швидких змін. Бізнес-процеси компанії постійно підтримуються в актуальному стані. При зміні зовнішніх чи внутрішніх умов відповідні коригування оперативно вносяться до системи силами власних фахівців компанії.

- Досягнення прозорості процесів. Система забезпечує високий рівень

доступності й достовірності даних про процес, що досягається використанням спеціалізованих аналітичних інструментів і безперервним збиранням усієї необхідної інформації. Такий підхід дає змогу завчасно виявляти можливі слабкі сторони процесу і долати проблеми до того, як вони почнуть впливати на бізнес компанії.

– Безперервне вдосконалення процесів. Значення ключових показників, які отримуються у перебігу виконання процесу, використовують для подальшої оптимізації бізнес-процесу, що дозволяє виконати кожен новий цикл бізнеспроцесу з наявними характеристиками. Таким чином, система постійно вдосконалює процес і забезпечує максимальну віддачу від наявних ресурсів.

– Ліквідація розриву між бізнесом та ІТ. Система забезпечує продуктивну спільну роботу програмістів-аналітиків і бізнес-менеджерів компанії, що створює виняткові умови для їх співпраці [22].

– Масштабованість й інтегрованість рішення. При впровадженні системи створюється загальна корпоративна інформаційна інфраструктура, що базується на загальноприйнятих стандартах і методологіях, за рахунок чого досягається сумісність з наявними корпоративними і зовнішніми додатками. Це є запорукою успіху за поширення підходів BPM на дедалі більшу кількість бізнес-процесів компанії.

– Підвищення ефективності бізнесу. Завдяки BPM-системі модель бізнес-процесу автоматично виконується. Багатокрокова автоматизація скорочує час виробничого циклу, дозволяє збільшити обсяг виконуваних робіт без залучення додаткових ресурсів.

Крім цього, слід наголосити, що BPM-система успішно розв'язує низку актуальних проблем у сфері інформаційних технологій, серед яких вирізняють такі:

- низька ефективність пакетів програм, зумовлена неможливістю швидкого внесення змін у корпоративні системи;
- складність інтеграції за умов успадкованої інформаційної

інфраструктури (яка виникає при злитті та поглинанні підприємств);

– складність реалізації процесів традиційними засобами розроблення додатків [23].

Порівнюючи сучасні комплексні системи управління бізнес-процесами з їхніми попередниками (workflow і EAI), провідні фахівці у сфері ІТ зазначають, що ці розробки наслідують всі переваги систем автоматизації документообігу й інтеграції додатків, додаючи до них низку принципово важливих функціональних і концептуальних можливостей. Від розробок workflow BPM-системи відрізняються тим, що наслідують відкриті стандарти і мають вищі показники продуктивності та масштабованості. Переваги таких систем порівняно із засобами категорії EAI характеризуються подоланням розриву між вимогами бізнесу до підтримки процесів і тим, як це робиться в автоматизованій системі [31].

Підсумовуючи практичний досвід упровадження систем управління бізнеспроцесами, зауважимо, що використання їх недоцільне на підприємствах з недосконалою формалізацією бізнес-процесів, відсутністю реального процесного управління та недостатньо відпрацьованою й інтегрованою ІТ-інфраструктурою.

Планування ресурсів підприємства (ERP-система) (англ. Enterprise Resource Planning System – Система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (KIC), призначена для автоматизації обліку і управління.

Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом і в тому або іншому ступені охоплюють всі ключові процеси діяльності компанії.

Класичні системи ERP забезпечують управління задачами: управління фінансами; планування та управління виробництвом; управління формуванням та розподілом запасів; управління реалізацією та маркетингом; управління постачанням; управління проектами; управління сервісним обслуговуванням; управління процедурами забезпечення якості продукції.

Історично концепція ERP стала розвитком більш простих концепцій

MRP (Material Requirement Planning –Планування матеріальних потреб) і MRP II (Manufacturing Resource Planning – Планування виробничих ресурсів). Ще використовується в ERP-системах програмний інструментарій, який дозволяє проводити виробниче планування, моделювати потік замовлень і оцінювати можливість їх реалізації в службах і підрозділах підприємства, пов'язуючи його зі збутом [33].

Класичні ERP-системи, на відміну від так званого програмного забезпечення «в коробці», відносяться до категорії «важких» програмних продуктів, які замовляються –їх вибір, придбання і впровадження, як правило, вимагають ретельного планування в рамках тривалого проекту з участю партнерської компанії –постачальника або консультанта. Оскільки КІС будуються за модульним принципом, замовник часто (принаймні, на ранній стадії таких проектів) купує не повний спектр модулів, а обмежений їх комплект. В ході впровадження проектна команда, як правило, протягом декількох місяців (до року) здійснює настройку модулів, що поставляються.

Переваги. Використання ERP системи дозволяє використовувати одну інтегровану програму замість декількох розрізнених.

Єдина система може управляти обробкою, логістикою, дистрибуцією, запасами, доставкою, виставлянням рахунків, бухгалтерським обліком, податковим обліком.

Реалізована в ERP-системах система розмежування доступу до інформації, призначена (в комплексі з іншими заходами інформаційної безпеки підприємства) для протидії як зовнішнім загрозам (наприклад промисловому шпигунству), так і внутрішнім (наприклад, розкраданням). Впроваджені в зв'язці з CRM-системою і системою контролю якості, ERP-системи націлені на максимальне задоволення потреб компаній в засобах управління бізнесом [34].

Отже, система антикризового управління Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» потребує залучення різних ресурсів, а також фінансових інвестицій в розмірі 430 000 грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Під час формування системи антикризового управління на підприємстві особливого значення набуває оцінка ефективності антикризових управлінських рішень. Для здійснення ефективного антикризового управління створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, які наділяються особливими повноваженнями у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами [42]. Це дає змогу менеджменту підприємства впроваджувати антикризовий інструментарій, який найбільш оптимально відповідає кризовій ситуації. Для цього необхідно визначити сутність ефективності антикризових рішень та запровадити відповідний механізм для його реалізації.

Підґрунтям для оцінки доцільності впровадження антикризового рішення є визначення його ефективності з різних точок зору. Ефективність антикризового управління підприємством – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів [43].

Дослідження проблеми ефективності приводить до того, що дане питання є складовою частиною використання управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів системи управління [44]. Прийнято виокремлювати наступні види ефективності:

1. Залежно від отриманого результату: економічну та соціальну.
2. Залежно від місця одержання ефекту: народногосподарську (суспільну) та локальну (комерційну).
3. Залежно від методу розрахунку: абсолютну та порівняльну.
4. Залежно від підходу до оцінки: часткову (окрему), чинникову (обумовлену впливом окремого чинника) та повну (інтегральну).

5. Залежно від об'єкта оцінки: ефективність виробництва, ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів; ефективність системи управління підприємством або організації певного управлінського процесу тощо.

6. Залежно від ступеня збільшення ефекту: первинна, мультиплікаційна та синергічна ефективність [45].

Ефективність та якість антикризового рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати, можливо у незалежних сталих критеріях доцільності [46].

До критеріїв оцінки ефективності антикризових заходів відносяться:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу (приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал);
- економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якого є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства [47].

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновки стосовно ефективності системи

антикризового управління підприємством в цілому [48].

Визначимо економічну ефективність від впровадження антикризового управління, розглянемо прогнозовану зміну основних показників Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця», яку представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	Норматив	Фактичне значення	Прогнозоване значення
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	3,17	0,87
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,4	0,7
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,9	1,0
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,17	0,51
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	Збільшення	0,07	0,1
6.Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,34	0,5
7.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	1,82	2,0
8.Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	5,71	6,0

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Прогнозуючи ефективність використання системи антикризового управління на Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» було визначено, що основні фінансові коефіцієнти матимуть позитивну тенденцію та будуть вище нормативних значень та свого фактичного значення. Антикризовий відділ буде контролювати, покращувати та коректувати фінансову та інші види діяльності Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця», що дасть змогу ефективно впливати на діяльність та зменшувати вплив кризових явищ на досліджуване підприємство.

Щоб проаналізувати ефективність даної системи, необхідно надати прогнозовані показники Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» згідно моделей визначення ймовірності настання банкрутства, які

представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Тенденція змін Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізняця» згідно
моделей ймовірності настання банкрутства

№ п/п	Модель	Фактивне значення	Прогнозоване значення
1.	Модель Альтмана	2,51	1,27
2.	Двофакторна модель	-0,69	-1,0
3.	Модель Ліса	0,008	0,038
4.	Модель Таффлера	0,11	0,25
5.	Терещенка О.О. (2000 р.)	0,45	0,59
6.	Коефіцієнт Бівера	0,42	1,36
7.	Модель Спрінгейта	0,685	0,921
8.	Модель Матвійчука	0,91	1,5

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Згідно тенденції змін Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізняця», підприємство вийде зі стану високої ймовірності банкрутства та перейде у фазу невисокої ймовірності.

Розглянемо соціальну ефективність запропонованих заходів, яка полягає у визначення позитивного впливу на соціальну сферу діяльності Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізняця». Головним аспектом соціальної ефективності антикризового управління є збільшення податків за рахунок збільшення обсягів видобування, фінансування розвитку та мотивації персоналу та забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

Синергія управління, в першу чергу, полягає у збільшенні кадрового потенціалу, оскільки збільшуються можливості навчання, обміну досвідом, внутрішній ротації кадрів. Сюди входять і вертикальні управлінські структури, і офіційне навчання і спілкування, і перехресні зв'язки неформального спілкування менеджерів різних рівнів і напрямів однієї корпорації. Синергія управління і є тим ефектом, який виникає при правильній побудові корпоративного менеджменту [50].

Синергічна ефективність характеризує комбінований вплив усіх заходів на стан суб'єкта господарювання, при якому він перевищує арифметичну суму ефектів, отриманих від кожного окремого заходу. Синергічний ефект

від впровадження рекомендованих заходів антикризового управління представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Синергічний ефект реалізації антикризових заходів Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця»

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Менеджмент синергії сміливо можна назвати змістом підприємництва. На великих підприємствах синергія виникає спочатку між вузькими сферами діяльності в межах одного підрозділу, потім поширюється на кілька підрозділів. Як правило, синергічний менеджмент охоплює два ієрархічні рівні – підприємство та його відділ. Взаємодія підрозділів створює вищий діловий рівень. Їх завдання полягає у розвитку синергій між сферами діяльності. При цьому важливі всі види синергії: технологічна, що орієнтована на зниження витрат, і ділова, яка виникає на основі спільних

інтересів покупців. Їх координація сприяє додатковому успіху за рахунок певних форм збуту і аж до поліпшення службової діяльності чи цілої системи.

Якщо підрозділи певного підприємства не кооперуються один з одним задля виконання поточних завдань, то в кожному з них визначальним стає прагнення до успіху саме своєї підструктури. Як наслідок – дуже швидко виникає ментальна капсуляція (відокремлення) від інших організаційних груп підприємства, формується певна «егоїстична зона» [37].

Пошуки синергічного ефекту відіграють на різних підприємствах неоднакову за важливістю роль. На практиці, проблема полягає у тому, що окремі організаційні одиниці не прагнуть до кооперації, а навпаки бояться конкурентів. Іноді ситуація складається так, що чим більше автономна структура відкриває власних ноу-хау, тим швидше виникає для неї небезпека погіршити свою позицію порівняно з іншими організаційними одиницями. У такому випадку найкращий вихід – обмінюватися інформацією, зруйнувавши бар'єри [7].

Отже, ефективність реалізації антикризових заходів Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» проявляється в соціальному та економічному аспекті функціонування підприємства та позитивно впливає на динаміку основних фінансових показників та показників ймовірності настання банкрутства, а також має синергічний ефект на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 3

Кризові явища негативно впливають на всю господарську діяльність, а мінливе зовнішнє середовище тільки підсилює цей вплив на підприємства, тому необхідно розробити комплекс заходів виходу з кризового стану, що і є основним завданням антикризового управління. Проводячи аналіз ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства було визначено, що ВП Пенізевицький кар'єр ФІЛП «ЦУП АТ Укрзалізниця» знаходиться у стані високої ймовірності настання банкрутства.

Для визначення наявності кризового стану досліджуваного підприємства необхідно створити систему моніторингу виникнення загрози банкрутства чи неефективного функціонування однієї з системи забезпечення життєдіяльності організації, в якій з певною періодичністю відбуватиметься аналіз даних. Необхідні дані подаватимуть відповідальні підрозділу у відділ антикризового управління, головним завданням якого є створення консолідованого звіту, написання висновку та розробка пропозицій щодо покращення всієї господарської діяльності.

Розробка заходів антикризового управління необхідно розпочинати з аналізу стану підприємства на даний момент часу за допомогою вихідних даних для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов для антикризового управління

Витрати на фінансування заробітної плати відділу антикризового управління становить 65 000 грн. в місяць, з них заробітна плата начальника становить 30 000 грн., антикризового менеджера – 20 000 грн., а аналітика – 20 000 грн. Витрати на матеріальне забезпечення, а саме комп'ютерне обладнання та інше офісне обладнання становить 150 000 грн. Розробка антикризового бізнес-плану потребує різних досліджень та консультацій, тому витрати на нього становлять 15 000 грн. Фінансування запровадження інформаційних систем для управління та діагностики кризових явищ становить 200 000 грн. Всього фінансові інвестиції у

створення та функціонування відділу антикризового управління в перший місяць становить 430 000 грн., а наступні місяці становитиме лише 65 000 грн. на заробітні плати фахівцям відділу.

Прогнозуючи ефективність використання системи антикризового управління на Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» було визначено, що основні фінансові коефіцієнти матимуть позитивну тенденцію та будуть вище нормативних значень та свого фактичного значення. Антикризовий відділ буде контролювати, покращувати та коректувати фінансову та інші види діяльності Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця», що дасть змогу ефективно впливати на діяльність та зменшувати вплив кризових явищ на досліджуване підприємство.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління – це управління, спрямоване на виявлення, запобігання та мінімізацію впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробку ефективного плану виходу підприємства з кризового стану.

Система антикризового управління підприємством – це елементи та зв'язки між ними, за допомогою яких забезпечується узгоджена взаємодія, яка здійснюватиме подолання кризи, а також виявлятиме ознаки її прояву та відновлюватиме стабільне функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища).

ВП «Пенізевицький кар'єр» АТ «Укрзалізниця» є збитковим підприємством, адже всі показники оцінки фінансового стану є нижчими за нормативне значення. У 2021 році відбулось скорочення персоналу, що свідчить про кризовий стан підприємства та вимагає створення ефективної програми виходу з кризового стану.

У 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась кількість персоналу на 20 осіб, також відбулось зменшення кількості чоловіків та жінок на підприємстві на 13 та 7 осіб відповідно.

Проаналізувавши діяльність ВП «Пенізевицький кар'єр» філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» було визначено, що підприємство зазнало впливу кризових явищ та його діяльність стала менш ефективною у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Рівень продуктивності праці в 2021 році зріс в порівнянні з 2019 роком на 107,66%, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу. Рух персоналу – це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.

Аналізуючи ймовірність банкрутства ВП «Пенізевицький кар'єр» філії «ЦУП АТ «Укрзалізниця» за допомогою відомих моделей було визначено,

що досліджуване підприємство знаходиться у стані банкрутства. На досліджуваному підприємстві відсутня система антикризового управління, що негативно впливає на прогнозування та попередження кризових явищ, а також вчасного реагування на мінімізацію впливу кризи на функціонування підприємства та зменшення прибутку.

Для визначення наявності кризового стану досліджуваного підприємства необхідно створити систему моніторингу виникнення загрози банкрутства чи неефективного функціонування однієї з системи забезпечення життєдіяльності організації, в якій з певною періодичністю відбуватиметься аналіз даних. Розробка заходів антикризового управління необхідно розпочинати з аналізу стану підприємства на даний момент часу за допомогою вихідних даних для формування аналітичного комплексу оцінювання оцінки передумов для антикризового управління

Всього фінансові інвестиції у створення та функціонування відділу антикризового управління в перший місяць становить 430 000 грн., а наступні місяці становитиме лише 65 000 грн. на заробітні плати фахівцям відділу.

Прогнозуючи ефективність використання системи антикризового управління на Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця» було визначено, що основні фінансові коефіцієнти матимуть позитивну тенденцію та будуть вище нормативних значень та свого фактичного значення. Антикризовий відділ буде контролювати, покращувати та коректувати фінансову та інші види діяльності Пенізевицький кар'єр філії «ЦУП АТ Укрзалізниця», що дасть змогу ефективно впливати на діяльність та зменшувати вплив кризових явищ на досліджуване підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. Сер.: Економіка. 2011. № 1. С.138-144
2. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
3. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання. Одеса: , 2013. 381 с. 4.
4. Астахова Н. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств . Одеса. 2016. № 10. С. 4–19.
5. Адаєва Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: учеб. пособ. Пенза: Пензен. гос. ун-т, 2011. 230 с
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер Ком, 2011. 364 с.
7. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Київ. 2013. С. 90–96.
8. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : монографія. К. 2009. 147 с.
9. Бойко О. О. Формування концепції антикризового менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2010. Вип. 40. С. 179-185.
10. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. 2-е издание. М.: Юнити, 2009. 312 с.
11. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. [2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2007. 124 с. 111
12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. К.: Эльга, НикаЦентр, 2004. 656 с.

13. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
14. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198-202.
15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.
16. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. К.: НАСООА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.
17. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 35-40.
18. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
19. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
20. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
21. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4-10.
22. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
23. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 279-283. 112

24. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80.
25. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. – С. 152–156
26. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
27. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
28. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2012. 230 с.
29. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтер-наука. 2017. № 1(2). С. 69-75.
30. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. Економічний простір. 2016. № 113. С.147-157.
31. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 180–187.
32. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.
33. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2016. 324 с.
34. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

35. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.
36. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер; Мир книг, 2012. 814 с. 113
37. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (52). 2012, С.153-159.
38. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2013. № 2. С. 71-118
39. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
40. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
41. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.
42. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 308-312.
43. Хайкин С. Нейронные сети: полный курс / пер. с англ. Изд. 2-е, испр. и доп. Москва: «Вильямс», 2006. 1104 с.
44. Мазнєв Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
45. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., Питер, 2001. 273 с.
46. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційноправовому механізмі банкрутства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). С. 175-182.

47. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 353 с.
48. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72. 114 49. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.
50. Тимошук О.Л., Дорундяк К.М. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств за допомогою дискримінантного аналізу та нейронних мереж. Системні дослідження та інформаційні технології. 2018. №2. С. 22-34.
51. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. Бізнес-навігатор. 2012. № 3. С. 173-178.
52. Пичурин И. Общая теория маркетинга: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2011. 104 с.
53. Бідюк П. І., Вертелецький В. В., Жирова А. О. Аналіз ризику банкрутства підприємств з використанням чітких та нечітких моделей. 2015. № 12. С. 477-490.
54. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. 6-е вид., переробл.і виправ. К.: КНЕУ, 2012. 375 с.
55. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2005. 349 с.
56. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». Бізнес Інформ. 2014. № 12. – С. 25–29.
57. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с. 58
59. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посіб.]. [3-тє вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2007. 668 с.
60. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Випуск 6 (2). С.52-55. 115

61. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. Економіка та регіон. 2014. № 6. С. 47- 53.
62. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С.206-211.
63. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип.2. С. 265–269.
64. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 35. С. 330-338.
65. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167-175.
66. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. Економіка: теорія та практика. 2014. № 1. С. 72-83.
67. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.
68. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. К.: Центр учб. л-ри, 2013. 358 с.
69. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч.посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2008. 243 с.
70. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес-інформ. 2015, № 5. С.264-268. 116