

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему: «ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав: студент 2 курсу,  
групи ЕТз-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»  
Сергій ВИШЕЛЕСЬКИЙ

Керівник наукової роботи:  
доктор наук з публічного управління,  
професор  
Олександр ЖАДАН

Рецензент: завідувач кафедри  
економіки та економічної безпеки  
Державного податкового  
університету , д.е.н., проф.  
Дмитро ЛАЗАРЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
 Факультет економічний  
 Кафедра економіки та менеджменту  
 Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**ВИШЕЛЕСЬКОГО Сергія Юрійовича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування механізму антикризового управління підприємством».

керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з публ. упр., професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року № 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати концепції антикризового управління бізнесом; розглянути механізми антикризового управління підприємством; сформулювати механізм антикризового управління підприємствами; проаналізувати діяльність ТОВ «СЯЙВО» ефективність його діяльності та вірогідність банкрутства, визначити напрями вдосконалення заходів антикризового управління, сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності заходів антикризового управління ТОВ «СЯЙВО»

## 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                                                                                 |
| 2     | Робота над теоретичним розділом «Теоретичні підходи до антикризового управління підприємствами»                                                                                                 |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи : Аналіз діяльності та ймовірності настання банкрутства ТОВ «СЯЙВО» |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення антикризового управління ТОВ «СЯЙВО».      |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.                 |
| 7     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.                                                                                      |
| 8     | Подання роботи на кафедру                                                                                                                                                                       |

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**



( підпис )

Сергій ВИШЕЛЕВСЬКИЙ

**Керівник роботи**



( підпис )

ОЛЕКСАНДР ЖАДАН

**Гарант освітньої програми**



( підпис )

Лариса ТЄШЕВА

## ЗМІСТ

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                     | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....                   | 8  |
| 1.1. Концепції обґрунтування необхідності антикризового управління бізнесом.....               | 8  |
| 1.2. Механізми антикризового управління підприємством.....                                     | 13 |
| 1.3. Формування механізму антикризового управління підприємствами.....                         | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА ТОВ «СЯЙВО».....               | 35 |
| 2.1. Господарча діяльність та організаційно-управлінська структура ТОВ «СЯЙВО» .....           | 35 |
| 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «СЯЙВО».....                                                        | 40 |
| 2.3. Оцінка ефективності діяльності та вірогідності банкрутства ТОВ «СЯЙВО».....               | 48 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СЯЙВО».....                      | 57 |
| 3.1. Напрями вдосконалення заходів антикризового управління .....                              | 57 |
| 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності заходів антикризового управління ТОВ «СЯЙВО»..... | 64 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                 | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                               | 73 |
| ДОДАТКИ                                                                                        |    |

## ВСТУП

Малий та середній бізнес є економічно виправданим способом ведення підприємницької діяльності найактивнішої частини населення. Багато країн цілком справедливо пов'язують вирішення гострих соціальних суперечностей та проблем споживання з формуванням сприятливого ділового клімату та умов, необхідних для реалізації різних видів виробництва та послуг для населення, які не охоплюються великими корпораціями та не становлять для них комерційного інтересу.

Малі та середні підприємства реалізують ініціативи, пов'язані з актуальними потребами громадян, органів влади, територій їх безпосереднього розміщення, практично завжди персоніфіковані та мають відмінні риси, значущі для споживачів. Однак, незважаючи на виконання таких важливих соціально-економічних функцій, як забезпечення зайнятості та зростання доходів, зниження бюджетного навантаження, насичення споживчих ринків необхідними послугами та товарами, слід зазначити вразливість малих та середніх підприємств, їхню залежність від нестабільних макроекономічних умов та недостатність ресурсного потенціалу для адаптації до складних геополітичних змін та макроекономічних криз.

Спроби розробки та реалізації деяких елементів антикризового управління суб'єктами малого та середнього бізнесу, що вживалися в українській довоєнній практиці, були недостатньо ефективними. Основні проблеми по'язані з інституційною незрілістю, неготовністю влади та фінансових структур надавати доступні та відносно недорогі грошові ресурси в умовах нестабільності курсу та високої облікової ставки, адміністративними бар'єрами та бюрократичними процедурами для підприємців.

Позитивні організаційно-адміністративні передумови, що повинні формуватися для створення сприятливих умов для відновлення економіки України, мають стати основою розвитку інструментів та механізмів антикризового управління, пов'язаних із забезпеченням стабільності

функціонування підприємств малого та середнього бізнесу у різних видах економічної діяльності.

Управління складними соціально-економічними системами досліджувалися на роботах Дмитрієва І.А., Кирчатої І.М., Лупака Р.Л., Васильцева Т.Г. Підходи до управління кризами, забезпечення стійкості та безпеки на макро- та мікрорівні досліджувалися такими вченими, як Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Живодер Д.П., Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т., функціональні аспекти антикризового управління бізнесом та ризиками представлені у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених: Т.В. Богданової, О.С. Виноградової, Летта Є., Котлера П., Потера М, Саати Т. Незважаючи на значний внесок перерахованих вище вчених у теорію антикризового управління, деякі аспекти потребують уточнення та доповнення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних та практичних положень щодо формування антикризового механізму управління підприємствами малого та середнього бізнесу.

Поставлена мета передбачає реалізацію низки задач:

1. Розвинути теоретичне знання у сфері антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу на основі узагальнення та систематизації наукових праць з проблеми дослідження.
2. Проаналізувати існуючі підходи до оцінки фінансового стану та надійності підприємства.
3. Розробити структуру та елементи механізму антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу, адаптовану до поточних макроекономічних умов.
4. Проаналізувати ефективність діяльності та фінансовий стан підприємства, виявити «критичні точки» у його діяльності.
5. Спроекувати систему інструментів запровадження антикризового механізму в управління підприємствами малого та середнього бізнесу.

Об'єктом дослідження є підприємства малого та середнього бізнесу України у сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність управлінських, організаційних та економічних відносин, що складаються у процесі формування механізму антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу.

У дослідженні застосовується низка актуальних методів наукового пізнання, серед яких можна виділити інструменти системного підходу, прийоми наукової абстракції, порівняння та узагальнення кількісних показників, аналізу та синтезу, моделювання, індексний метод економічного аналізу, а також інструментарій табличної та графічної візуалізації. Сукупність даних наукових методів при забезпеченні необхідного рівня фактологічної достовірності дозволила досягти аргументованих висновків та пропозицій.

Інформаційну базу дослідження склали фінансова звітність ТОВ «СЯЙВО», наукові публікації в галузі проблеми, що вивчається, інформація аналітичних і консалтингових структур, сайтів організацій, а також результати дослідження автора.

Теоретико-методологічні положення кваліфікаційної роботи були обговорені та отримали схвалення на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, список літератури, що містить 72 найменування, у тому числі 23 – іноземна непереведена література, висновки, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінки. Положення та ідеї проілюстровано 16 таблицями та 11 рисунками.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1. Концепції обґрунтування необхідності антикризового управління бізнесом

Еволюція управління соціально-економічними системами та розвиток підприємництва закономірно пов'язані з циклічністю виробництва, імовірнісним характером фінансово-економічних результатів суб'єктів бізнес-середовища та кризами.

Дослідження поняття банкрутства ґрунтується в першу чергу на ризиковій природі, соціально-економічних закономірностях розвитку складних систем, особливостях передбачення загроз зовнішнього і внутрішнього характеру. В умовах середовища, що динамічно змінюється, актуальним напрямом вивчення поняття банкрутства є імовірнісний, ризиковий характер банкрутства як системного явища, що характеризується комплексом певних умов, закономірностей та ознак. З цим аспектом тісно пов'язана еволюційна та ситуаційна оцінка механізмів правового та економічного регулювання, що утворюють єдиний специфічний процес, що має сенсоутворюючі особливості у різних країнах.

Імовірнісний характер банкрутства дозволяє оцінювати його з погляду базових характеристик ризику як основної науково-філософської категорії:

- співвідношення закономірностей та випадковостей еволюційного розвитку (історичний аспект);
- внутрішні протиріччя та сутнісний зміст економічної діяльності (економічний аспект);
- особистісні особливості, стиль та філософія управління, прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності (психологічний аспект);

- прогностична та практикоорієнтована діяльність, спрямована на зниження та запобігання загрозам, управління станом виникнення та регулювання банкрутства (процесуальний юридичний аспект).

Сенс та наповнення поняття банкрутства формувалися протягом тривалого періоду, що бере початок з моменту виникнення підприємницької діяльності. Ризик є складним, багатоаспектним явищем та, певним чином, характеристикою середовища, до якого пристосовується суб'єкт фінансово-економічної діяльності.

З економічної точки зору ризик – настання несприятливих наслідків для бізнесу, виражених у фінансових, економічних чи ринкових втратах. Глобальні макроекономічні та геополітичні процеси впливають на стійкість економічних систем, викликаючи потребу реагування з боку різних рівнів управління. Однією з форм нестійкості є криза, наслідки якої можуть призвести до банкрутства суб'єктів бізнес-середовища.

Можна розглядати банкрутство у вузькому та широкому розумінні. Перше трактування пов'язане зі станом банкрутства стосовно суб'єкта бізнесу та настанням певних наслідків. Широке розуміння банкрутства пов'язане з розвитком соціально-економічних систем та необхідністю їх управління та регулювання. Державне управління та регулювання відносин і процедур, пов'язаних з банкрутством, спрямоване на стабілізацію ринків та забезпечення ефективності нормативно-правових та інституційних основ функціонування бізнесу.

Банкрутство є складним економічним станом, що має імовірнісний характер настання та регулюється законодавчо, тому в основі його аналізу та оцінки мають бути науково-філософські, економічні, управлінські та юридичні концепції. Процес досягнення стану банкрутства можна описати як послідовно змінювані стадії неплатоспроможності, неспроможності, суб'єктивного банкрутства, об'єктивного банкрутства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Зв'язок понять і станів, що пояснюють настання банкрутства

*Джерело:* складено автором

Розглянемо науково-теоретичні концепції банкрутства, які по-різному описують це явище.

1. Ситуаційна (фактологічна). Розглядаються суб'єктивний та об'єктивний рівні банкрутства, визначаються особливості його появи на підприємстві залежно від позиції суб'єктів як боржника та кредитора, можливість компромісного врегулювання.

2. Процесна (процедурна). Банкрутство характеризується як послідовність етапів (стадій), що змінюють один одного, у тому числі судових процедур, що включають дотримання нормативно-правових вимог та умов, визначених дій та рішень керуючих осіб (конкурсного керуючого).

3. Інституційна (економічні та юридичні інститути). Автори розглядають банкрутство як інститут, що має юридичні та економічні характеристики. Нормативно-правовий аспект оцінює складність та значну кількість законів та підзаконних актів, включаючи судову практику. Економічна складова пов'язана з галузевими та регіональними факторами, умовами, що впливають на банкрутство як об'єктивне явище, закономірність економічного розвитку бізнесу.

4. Системна (кризова). Дана концепція представляє синтез філософських і системних уявлень про кризи та ймовірність реалізації ризиків, які в

результаті призводять суб'єкт малого та середнього бізнесу до банкрутства. Найбільшою мірою можна припустити, що поєднання зовнішніх криз та внутрішнього нестабільного фінансово-економічного становища посилює вразливість підприємства, спричиняючи глобальні наслідки на мікрорівні.

5. Управлінська (превентивне та антикризове управління). Синтезуючи науково-теоретичні уявлення про управління ризиком банкрутства, можна охарактеризувати сутність концепції як можливість цілеспрямованого впливу на регульовані параметри підприємства як об'єкта управління, яке дозволить не допустити стан банкрутства і звести до мінімальної шкоди негативні наслідки.

Інституційна і системна концепції більшою мірою становлять інтерес для розвитку державних і регіональних систем управління, оскільки досліджують глобальні закономірності, чинники та наслідки банкрутства для економіки. Ситуаційна, процесна та управлінська концепції орієнтовані на суб'єктний рівень підприємств та спрямовані на формування та реалізацію комплексу практичних положень щодо прогнозування, попередження та управління станом банкрутства з метою відновлення бізнесу та/або задоволення вимог кредиторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз змісту науково-теоретичних концепцій, що описують стан банкрутства

| Переваги                                                                                                                                                                                              | Недоліки                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ситуаційна</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |
| Дозволяє врахувати специфічні фактори суб'єкта бізнесу, раціонально визначити причини та умови банкрутства, сформувати ефективну програму збереження бізнесу                                          | Недостатнє врахування зовнішніх кризових факторів та макроекономічних тенденцій, які можуть мати визначальний вплив на бізнес                                                                             |
| <b>Процесна</b>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |
| Формує детальну картину зниження ефективності діяльності підприємства, сприяє моделюванню ситуацій та варіантів розвитку бізнесу, уточнює статус та відповідальність осіб на різних рівнях управління | Зосередження на елементах та етапах процесу виявляє безліч вторинних причин і факторів, що ускладнюють об'єктивне бачення основних факторів банкрутства бізнесу, оцінюються проміжні результати та ефекти |

Продовження табл. 1.1

| Переваги                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                             |
| Направлено на облік сукупності умов зовнішнього середовища розвитку та функціонування бізнесу, що позитивно для стратегії та вибору ринкової ніші                               | Внутрішнє управління не здатне сформулювати вплив на зовнішні інститути, тому дана концепція спрямована у більшому ступені на запобігання банкрутству, ніж його регулювання                                                 |
| Системна                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                             |
| Враховує вплив кризових явищ на різних рівнях, що дозволяє прогнозувати та розраховувати збитки, своєчасно розробляти комплекс управлінських заходів адаптації суб'єкта бізнесу | Недостатньо спрямована на внутрішнє середовище та оцінку готовності управління до адаптації виходячи з ресурсного потенціалу, компетенцій та досвіду, що звужує можливості та ефективність на локальному рівні підприємства |
| Управлінська                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                             |
| Спрямована на практичний економічний ефект та конкретні заходи щодо збереження бізнесу, що передбачає знання галузевої специфіки та організаційної поведінки                    | Недостатньо враховує системні фактори ризику та ситуаційні тенденції, які можуть суттєво знизити ефективність управлінських рішень в окремо взятій ситуації                                                                 |

*Джерело:* складено автором

Класифікація науково-теоретичних концепцій дозволяє з різних позицій оцінювати банкрутство як економічний стан, комплексно аналізувати фактори та умови його настання, наукову обґрунтованість причинно-наслідкових зв'язків, урахування соціальних, економічних, правових закономірностей у регулюванні цього стану підприємств.

Таким чином, управлінська концепція, яка у найбільшому ступені відповідає задачам цієї роботи, спрямована на дослідження стану банкрутства за такими аспектами:

- формування стратегії превентивного реагування на кризові явища на основі відстеження факторів зовнішнього середовища, які можуть негативно позначитися на функціонуванні об'єкта управління;
- визначення керованих та некерованих параметрів функціонування підприємства;

- розробка системи показників діагностики фінансово-економічного стану підприємства, яка може бути застосована для нормальних та кризових умов;
- розробка комплексу заходів фінансової та економічної реабілітації бізнесу.

При цьому застосування управлінської концепції дозволяє не лише прописати процедуру банкрутства, визначити права та обов'язки усіх учасників, але і розробити заходи з відновлення платоспроможності боржника. Тому доцільно виділити основні фактори, що призводять до боржника - суб'єкта підприємницької діяльності до відновлення фінансового благополуччя:

- сумлінність поведінки боржника, підтверджена фактами виконання законних дій на користь відновлення прав кредиторів у процесі визнання банкрутства;
- наявність правових підстав у осіб, які здійснюють регулювання дій боржника, проводити заходи з реабілітації його платоспроможності та продовження діяльності;
- фактична можливість та наявність відповідних механізмів для відновлення платоспроможності боржника.

Синтез наведених вище концепцій формує багатогранну основу аналізу та ефективного антикризового управління для цієї суб'єктної категорії. Ефективність застосування концептуальних положень залежить від формування антикризових механізмів превентивного реагування з метою запобігання та зниження наслідків банкрутства для бізнесу.

## 1.2. Модель антикризового управління підприємством

Актуальність впровадження механізмів антикризового управління підприємствами визначено складним періодом у розвитку нашої країни –

повномасштабним вторгнення Росії, необхідність відновлення зруйнованої економіки та державними стратегічними цілями.

Вирішення поставлених завдань залежить від успішності адаптації до кризових явищ, створення механізмів забезпечення стійкості фінансово-економічних параметрів. Розвиток систем антикризового управління стає затребуваним у різних видах економічної діяльності з низки причин:

1. Забезпечення національної безпеки.
2. Досягнення стабільності розвитку регіональних соціально-економічних систем.
3. Підвищення ефективності управління обмеженими ресурсами на різних рівнях системи управління.

Найбільш цитовані науково-теоретичні підходи закордонних дослідників до визначення поняття антикризового управління представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Науково-теоретичні підходи впровадження антикризового управління на підприємстві

| Автор                   | Позитивні та негативні сторони підходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С. Фінк (1986)          | Визначає чотириетапний процес антикризового управління: продромальний, гострий, хронічний і дозвільний. Продромальний етап передбачає виявлення потенційної кризи за допомогою внутрішнього та зовнішнього аудиту; гострий етап передбачає ліквідацію кризової ситуації; хронічний етап відрізняється подоланням проблемних ситуацій, викликаних тривалою кризою; на стадії дозвільного етапу підприємство повністю справляється із кризовою ситуацією [11]                                  |
| І. Митрофф (1988 рік)   | Вчений сформував модель антикризового управління, що включає такі етапи: виявлення імпульсу; підготовка; стримування; навчання. Ця модель відрізняється тим, що вперше з'являється стадія навчання, іншими словами, у сучасному розумінні стадія аналізу процесу управління з наслідками кризи [18].                                                                                                                                                                                         |
| Н.Р. Огастин (1995 рік) | Автор розглядав процес антикризового управління через проходження наступних стадій: ухилення від кризи, приготування до кризи, визначення кризи, затвердження кризи, вихід із кризи, отримання доходу від кризи. У цій моделі стадія затвердження кризи недостатньо зрозуміла, оскільки вихід із нього передбачає відповідно його наявність. Отримання доходу від кризи теж є обов'язковою стадією, оскільки процес фінансової реабілітації, як правило, пов'язаний з отриманням доходу [2]. |

Продовження табл. 1.2

| Автор                                        | Позитивні та негативні сторони підходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Т.Дж. Кеш,<br>Дж.Р. Даулінг<br>(1998 рік)    | Автори розглядають передкризові стадії антикризового управління (формування групи осіб у боротьбі з кризою; формування команди з розробки стратегічного аналізу управлінських рішень) та стадії безпосередньо в період кризи. Автори не представили заходів щодо боротьби з кризою в період її розвитку та упустили стратегію розвитку в період після кризи [16].                                                                                                                                                  |
| С. Харрісон<br>(1999)                        | Автор пропонує наступні стадії антикризового управління: визначення ключових завдань; розробка сценарію на основі отриманих даних; консультації; навчання аналізу; підтвердження, контроль. Недоліком даного підходу є надто поверхневі напрямки, не розкриття суті кожного етапу, підхід більше передбачає дії реабілітації після кризи [12].                                                                                                                                                                     |
| Дж.К.С. Чонг<br>(2004 рік)                   | Автором запропоновано наступні стадії антикризового управління: антикризове планування в рамках зменшення кризових наслідків; переосмислення; ініціювання; зондування; втручання; заходи управління безпосередньо під час кризи. Автор багато уваги приділяє підготовчим етапам щодо попередження кризи, упускаючи важливість вжиття заходів післякризового управління [6].                                                                                                                                        |
| Дж.<br>Бернстейн<br>(2004)                   | Автор розглядав наступні стадії антикризового управління: формування групи осіб по боротьбі з кризою; визначення суб'єктів антикризових комунікацій; визначення методів досягнення мети; виявлення найважливіших зацікавлених сторін; діагностика кризи; розробка плану різних сценаріїв розвитку подій; оцінка кризової ситуації; вирішення кризової ситуації. Автор не приділив належної уваги заходам виходу з кризи та етапу відновлення після кризи [4].                                                      |
| Т. Джакус<br>(2010 рік)                      | Автор розглядає такі стадії антикризового управління: виключення системних причин потенційних криз; створення ефективної системи реагування на перші сигнали кризи; правильне визначення зацікавлених осіб та їх перспектив; організація процесу постійного навчання для підприємства [15].                                                                                                                                                                                                                        |
| Ф. Холмгрен,<br>К.Р.<br>Джоханссон<br>(2015) | Автори вважають, що основу антикризового управління становить антикризова група, стадії якої є їх ключовими цілями: планування та оцінка кризових сценаріїв; створення умов для стабільної взаємодії; оцінка кризи та визначення сценарію; відновлення та регулювання оборотів; аналіз кризової ситуації; безперервність процесу. При цьому автори не враховують необхідність реалізації заходів щодо визначення та оцінки антикризової групи [14].                                                                |
| С. Круз (2020 рік)                           | Стадії антикризового управління у період до кризи повинні включати: розробку антикризового плану; створення групи осіб із антикризового управління; навчання; розробку комунікаційних проєктів. Основне завдання посткризового управління передбачає реалізацію заходів, розроблених у період кризи та комплексу практичних заходів, що показали позитивний ефект, у загальну систему антикризового управління підприємством. Недоліком є те, що не враховуються економічні аспекти антикризового управління [17]. |

Джерело: складено автором

Як особливості більшості аналізованих підходів відзначимо:

- наявність стадій процесу антикризового управління;
- превентивний етап сприймається як підготовка до криз;
- необхідність реабілітаційних заходів.

Крім того, проведений аналіз підходів до визначення складових антикризового управління дозволяє згрупувати характерні риси та визначити сутність антикризового управління, що представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Складові антикризового управління діяльністю підприємства

*Джерело:* складено автором

Завчасне вирішення проблемних питань у діяльності підприємства та застосування превентивного управління дає вагомі переваги, оскільки дозволяє знизити глибину кризи, зменшити наявні ризики.

Процес формування превентивних антикризових рішень вимагає як аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, так й аналізу низки показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Використання діагностичних можливостей зумовлює ухвалення рішення щодо формування причин та умов для обґрунтованості антикризових превентивних заходів.

Оцінка середовища допомагає заздалегідь визначити зовнішні чинники, що вказують на потенційну небезпеку чи розвиток негативного сценарного варіанта. Всі дані, отримані в ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зберігаються та доповнюються новою інформаційною базою, яка може стати в нагоді при прийнятті превентивних антикризових рішень в аналогічній ситуації. Також необхідно проводити оцінку наявних в організації даних у контексті прийняття управлінських рішень, перевіряючи її дієвість та актуальність до нових підходів превентивного антикризового управління. Використання превентивного антикризового управління підприємством пов'язано з організаційним впливом суб'єкта управління та спрямована на забезпечення стабільних фінансово-економічних параметрів підприємств.

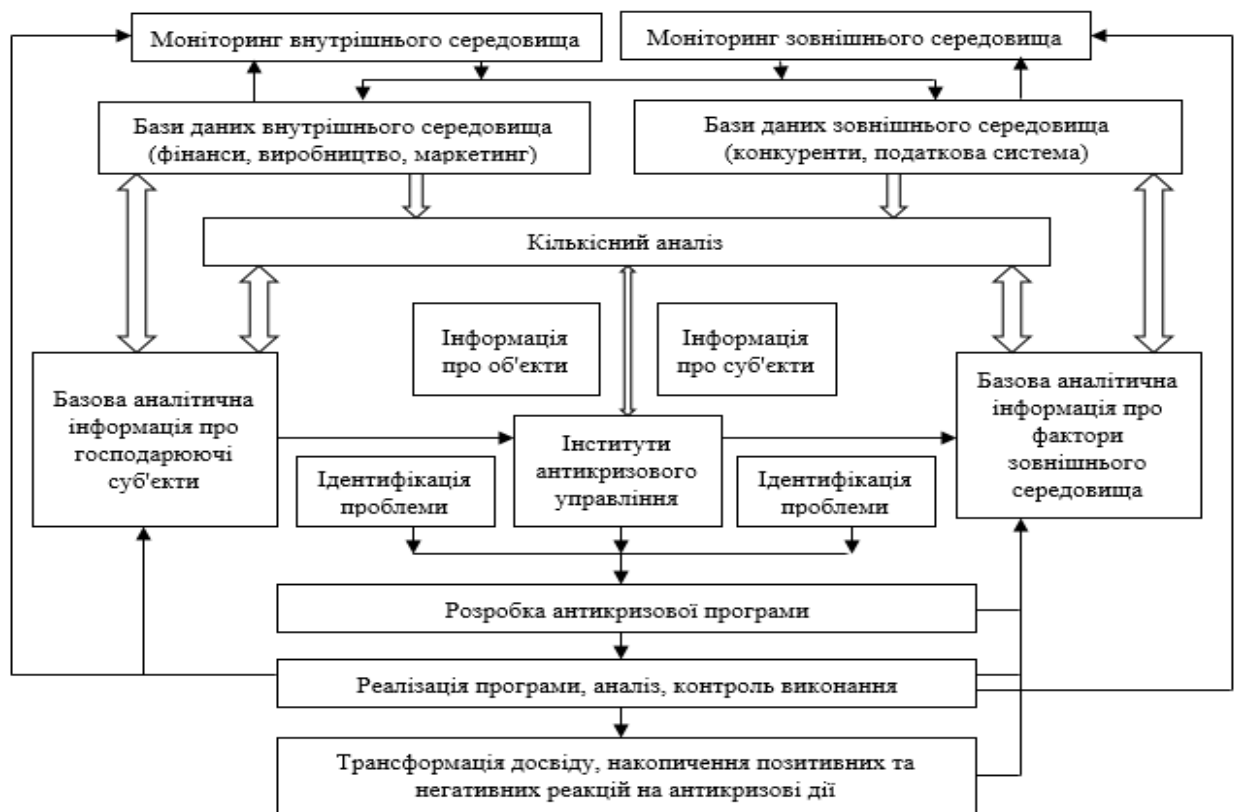


Рисунок 1.3 - Інформаційна модель системи антикризового управління.  
Джерело: складено автором

Найчастіше основною причиною кризового стану на підприємстві є фінансова неспроможність, тому доцільно акцентувати увагу на аналізі саме фінансових показників у процесі процедур діагностики. Діагностичні заходи, що рекомендуються, включають різні методи аналізу фінансового стану підприємства, і, для того щоб досягти оптимального ефекту, доцільно використовувати їх у комплексі.

Комплекс превентивних антикризових заходів формується виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та основних фінансово-економічних показників, що визначають фінансовий стан підприємства. Отримані дані раціонально використовувати з огляду на ресурсний потенціал підприємства. Більше того, попередні очікування також ретельно аналізуються керівництвом підприємства, якщо очікуваний ефект недостатньо високий, модель коригується (рис. 1.3).

Антикризовий механізм у порівнянні з превентивним антикризисним управлінням є більш складним та розгалуженим. Його організація базується на вирішенні завдань, що представлені на рисунку 1.4:

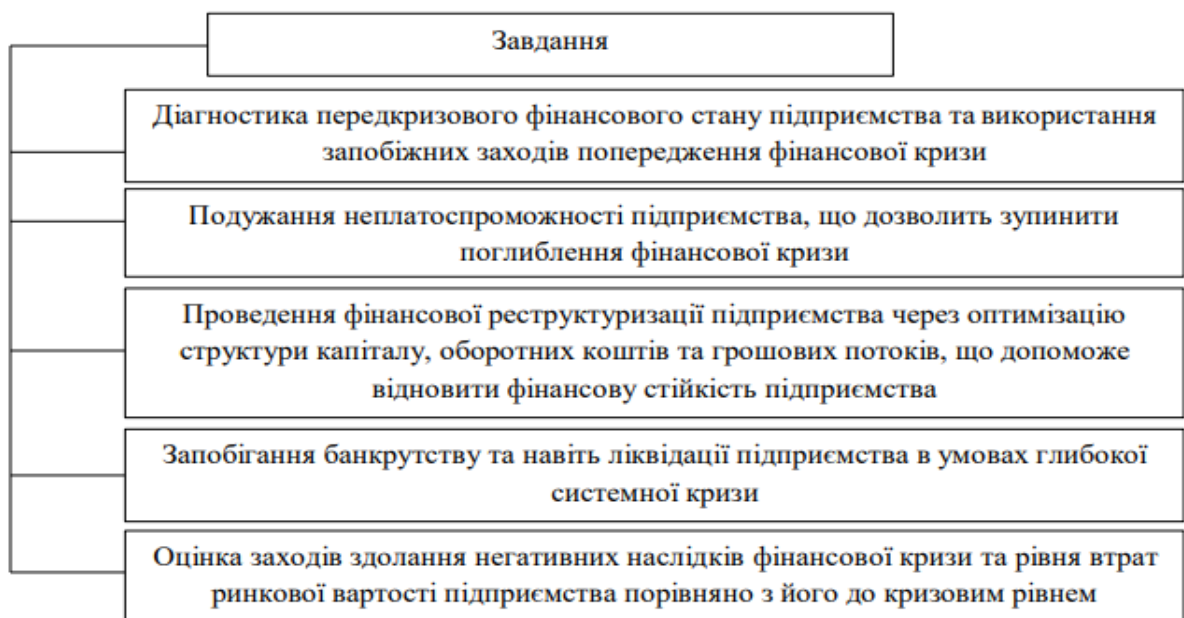


Рисунок 1.4 - Сутність заходів антикризового управління діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором*

При розробці заходів з антикризового управління необхідно враховувати обмеження, що накладаються на діяльність підприємства з боку держави та ринкового середовища:

- дефіцит усіх ресурсів, що обумовлено важким фінансовим станом підприємства та неможливістю отримати ресурси у кредит;
- економічні тенденції в галузі та сегменті ринку, який займає підприємство;
- рівень довіри до заходів, що розроблюються з боку співробітників та зовнішніх стейкхолдерів;
- зменшення виробничого та організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- обмеженість часу для формування та впровадження антикризових заходів;
- великі репутаційні ризики як для власників, так і для підприємства–боржника;
- врахування етапу життєвого циклу основної продукції, що випускається, та самого підприємства;
- застосування державними органами або органами місцевого самоврядування програм підпримки значущих та містоутворюючих підприємств;
- законодавчі обмеження та заборони.

Можливість стану банкрутства прогнозується в рамках розвитку процесів економіки, виявляється систематичним аналізом при врахуванні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення найбільш проблемних зон та пошуку шляхів їх вирішення через практичний досвід превентивного антикризового управління. Модель управління банкрутством підприємств наведено на рисунку 1.5.

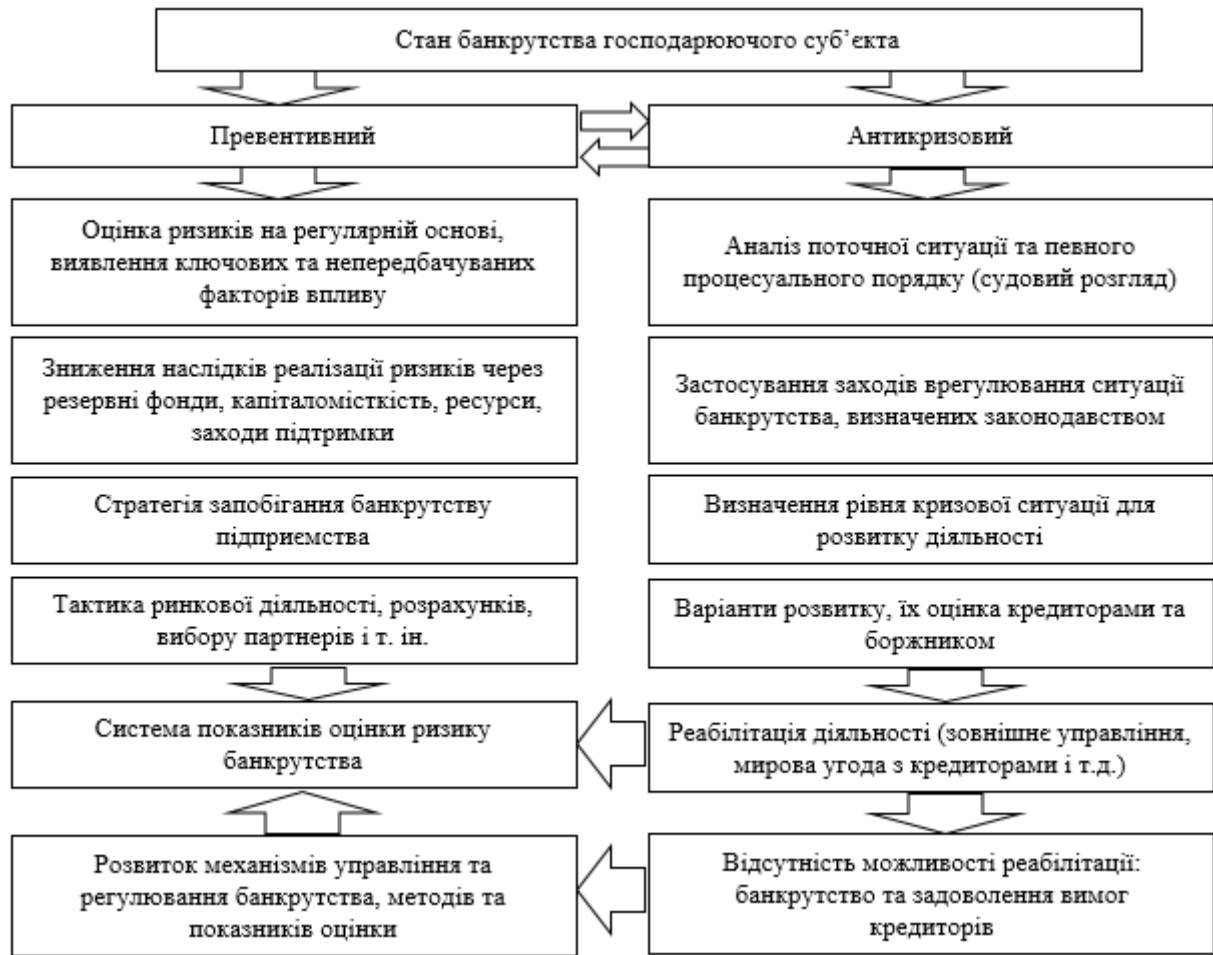


Рисунок 1.5 - Взаємозв'язок превентивного та антикризового управління  
Джерело: складено автором

Дана модель механізму створена з урахуванням взаємодії заходів превентивного та антикризового управління, які у практичному застосуванні досить схожі в період розвитку кризи. Одним із найважливіших чинників запобігання банкрутству підприємства, на нашу думку, є своєчасне прогнозування розвитку ситуації та вживання дієвих заходів. У зв'язку з цим набуває актуальності вибір ефективних методичних підходів до діагностики банкрутства, оскільки це визначає якість превентивного та антикризового управління.

### 1.3. Формування механізму антикризового управління підприємствами

Кожен етап превентивного та антикризового управління передбачає проведення діагностики, оскільки погіршення стану суб'єкта бізнесу відбувається поступово. На рисунку 1.6 представлені діагностичні заходи, цілі та види оцінювання крізь призму поставлених завдань, які необхідно вирішити.



Рисунок 1.6 - Діагностичні заходи для прийняття рішення із застосування заходів антикризового управління.

*Джерело:* складено автором

Експрес-діагностика – це оцінка процесів функціонування підприємства. Перевагами методу експрес-діагностики є те, що одержані показники чітко описують ситуаційний економічний стан, внаслідок чого з'являється можливість розробки фінансового плану оптимізації діяльності підприємства [57]. Комплексна діагностика може проводитися з різних причин, пов'язаних з оптимізацією діяльності управління, виробництва, покращення розрахунково-платіжної дисципліни, пошуку резервів розвитку, уразливостей та інших

підстав. Взаємозв'язок представлених видів діагностичного аналізу дозволяє чітко побачити дотичність проблемних зон (рисунок 1.7).

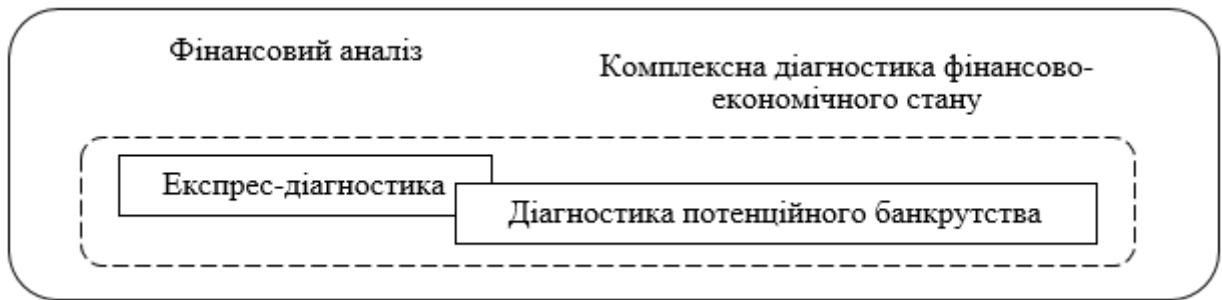


Рисунок 1.7 - Взаємозв'язок видів діагностичного аналізу суб'єкта господарювання

*Джерело:* складено автором

Висновки експрес-діагностики є одним із напрямків комплексної діагностики, які уточнюються та доповнюються іншими показниками при глибокому аналізі. Глибокий аналіз діяльності підприємства передбачає алгоритм дій, методику, систему показників, часові та ресурсні витрати, а також комплекс заходів щодо оптимізації фінансово-економічної діяльності об'єкта дослідження. Експрес-діагностика визначає проблеми підприємства, які потребують деталізації. Комплексна діагностика включає оцінку: загальної економічної ситуації на підприємстві, фінансово-економічного стану, інноваційного потенціалу, а також факторний аналіз причин, через які сформувалися вразливості [36]. У ході глибокого аналізу оцінюються процеси та результати виробництва, фінансів та системи управління. Недоліком комплексної діагностики є її трудомісткість та необхідність залучення сторонніх експертів, а також високі фінансові та організаційні витрати. Відобразимо взаємозв'язок комплексної методики з процесом превентивного та антикризового управління (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Взаємозв'язок комплексної методики оцінки з процесом превентивного та антикризового управління

*Джерело:* складено автором

Комплексний методичний супровід бізнесу та оцінка передумов банкрутства спрямовані на попередження факторів ризику та зниження негативних наслідків їх реалізації. Науково обґрунтована система показників діагностики спрямована на раннє виявлення загроз, які можуть у майбутньому спричинити негативні фінансово-економічні наслідки. Відповідно, що раніше ці загрози будуть визначені, то успішнішою буде адаптація суб'єкта господарювання до них. Цей вид діагностики є превентивним, її особливостями є:

- достатньо глибока оцінка факторів середовища та аналіз їх впливу на фінансово-економічні параметри підприємства;
- прогностичний характер оцінки, необхідність стратегічного підходу до відстеження чинників середовища;
- врахування галузевих та територіальних ринкових факторів для діяльності суб'єкта господарювання.

Фінансова стійкість підприємства може мати різні значення та залежати від стану виробничої, фінансової, маркетингової та управлінської діяльності. У таблиці 1.3 представлені варіанти фінансового стану підприємства та його характеристики.

Таблиця 1.3 - Можливі варіанти фінансового стану підприємства

| Фінансовий стан підприємства                |                                                     |                                     |                                                                        |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Тип фінансового стану                       | Характеристика фінансового стану                    | Ймовірність виникнення банкрутства  | Можливість відновлення основних характеристик діяльності та потенціалу |
| Стійкий фінансовий стан                     | Абсолютно стійкий                                   | Низька                              | Висока                                                                 |
|                                             | Середньо стійкий                                    | Низька                              | Висока                                                                 |
|                                             | Низько стійкий                                      | Низька                              | Висока                                                                 |
| Відносно стабільний стійкий фінансовий стан | Високо стійкий стан з можливістю відновлення        | Низька                              | Висока                                                                 |
|                                             | Середньо стійкий стан з можливістю відновлення      | Середня                             | Висока                                                                 |
|                                             | Низько стійкий стан з можливістю відновлення        | Висока                              | Висока                                                                 |
| Нестійкий фінансовий стан                   | Нестійкий стан з високою ймовірністю банкрутства    | Висока (банкрутства можна уникнути) | Існує                                                                  |
|                                             | Середньо стійкий без можливості відновлення         | Дуже висока (банкрутство неминуче)  | Відсутня                                                               |
|                                             | Абсолютно нестійкий стан без можливості відновлення | Вкрай висока (банкрутство неминуче) | Відсутня                                                               |

Джерело: складено автором

У цій таблиці введені такі рівні фінансового стану:

1) Загальне розуміння фінансово-економічної ситуації на підприємстві, визначення можливої стабільної, відносно стабільної та нестійкої позиції. Така послідовність характерна для проведення експрес-діагностики. Тим не менш, розглянуті позиції не комплексні, оскільки фінансова ситуація підприємства не досліджена на глибокому і повноцінному рівні.

2) Введення всередині кожної окремої групи ще одного рівня поділу, що включає абсолютно стабільне фінансове становище, середньо стійке та низько стійке фінансове становище [46]. Крайні рівні означають абсолютну стійкість та абсолютну нестійкість. Відповідно, абсолютно нестійка фінансова ситуація на підприємстві – це прямий шлях до банкрутства.

Суть методів оцінки ймовірності банкрутства - виявлення чинників, які безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, визначення характеру та рівня її залежності від цих факторів, а також оцінка показника наближення банкрутства. Усі діагностичні методики прогнозування банкрутства визначають будь-який вид кризової ситуації, тому показники, отримані в результаті аналізу, абсолютно різні. На підставі показників того самого фінансового звіту можна отримати різні варіанти оцінки ймовірності діагнозу [32].

Залежно від галузевої специфіки, розміру підприємства та його організаційно-правової форми визначається вид діагностичного аналізу. У рамках розвитку інституту банкрутства в нашій країні діагностика неспроможності спрямована насамперед на оцінку ліквідності та фінансової спроможності підприємства, аналіз фінансової стійкості підприємства через врахування різних факторів стійкості: цінові та фінансові; статистичні та динамічні.

Діагностичний аналіз у межах неспроможності проводиться з використанням низки підходів, які включають:

- 1) інтегровану систему показників;
- 2) включення узагальнюючого показника ефективності;

3) інтегральний показник, отриманий шляхом математичних розрахунків із використанням окремих показників ефективності;

4) порівняння запланованого результату з фактичним результатом.

Фундаментальні фінансові ознаки кризи підприємства потрібно враховувати у комплексі з основними ознаками кризи:

- ризик недосягнення стратегічних завдань розвитку підприємства,
- неспівпадіння інтересів зацікавлених сторін,
- відсутність часу на вжиття антикризових заходів,
- низький рівень конкурентоспроможності.

Головне завдання антикризового фінансового управління - це фінансова реабілітація підприємства в максимально короткий період з метою недопущення неспроможності виконувати свої зобов'язання. Є багато індикаторів та коефіцієнтів, що визначають фінансовий стан підприємства, але для діагностики настання достатньо низки основних показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Система показників фінансової діагностики потенційного банкрутства

| Критерії потенційного банкрутства          | Абсолютні показники (своєчасне визначення критеріїв можливого банкрутства) | Відносні показники (визначення вектору розвитку потенційного банкрутства)                                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збиткова фінансово-господарська діяльність | Чистий прибуток, прибуток (збиток) звітного періоду                        | Коефіцієнт рентабельності (Активи, продажі, оборотний капітал)                                                                                                                        |
| Фінансовий борг                            | Прострочені фінансові зобов'язання, фінансова стійкість підприємства       | Співвідношення прострочених фінансових зобов'язань до активів; коефіцієнт виконання поточних зобов'язань, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт покриття платежів за кредитами |

Продовження табл. 1.4

| Критерії потенційного банкрутства                                                          | Абсолютні показники (своєчасне визначення критеріїв можливого банкрутства) | Відносні показники (визначення вектору розвитку потенційного банкрутства)                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неможливість погашення короткострокових зобов'язань за допомогою наявних оборотних активів | Чистий грошовий потік                                                      | Коефіцієнти швидкої, термінової, поточної, кризової, проміжної ліквідності; коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів (Коефіцієнт фінансування) |
| Нестача власних оборотних коштів                                                           | Власні оборотні кошти                                                      | Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                                                                                                      |
| Наявність дебіторської та кредиторської заборгованості                                     | Прострочена дебіторська заборгованість                                     | Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній сумі дебіторської заборгованості                                                                |
| Падіння ринкової вартості цінних паперів підприємства                                      | Ринкова вартість активів (цінних паперів)                                  | Коефіцієнт ринкової вартості акції                                                                                                                          |
| Припинення обслуговування боргу                                                            | Прострочена заборгованість понад три місяці                                | Коефіцієнт прогнозу банкрутства                                                                                                                             |

*Джерело:* складено автором

Як вже зазначалося, в основі практики діагностики ймовірності неплатоспроможності дуже часто лежить модель Альтмана, що постійно оновлюється та вдосконалюється аналітиками та економістами. Діагностичний метод Е.І. Альтмана - це послідовний аналіз, в якому використовується ряд показників для оцінки фінансового стану підприємства в аспекті його розвитку на даний момент. На поточний момент існує значна кількість моделей оцінки вірогідності банкрутства, порівняльний аналіз деяких з них представлено на у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика деяких моделей оцінки вірогідності банкрутства

| Модель прогнозування банкрутства                                | Переваги моделі                                                                                                             | Недоліки моделі                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Двофакторна модель Е. Альтмана (двофакторна математична модель) | Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу           | Неадекватність прогнозів, оскільки не враховуються галузеві та регіональні особливості функціонування господарюючих суб'єктів. Вплив показників використання ресурсів, господарської та ринкової активності не розраховується                                           |
| П'ятифакторна модель Е. Альтмана (оригінальна)                  | Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливе динамічне прогнозування змін фінансової стійкості | Модель застосовна тільки до акціонерних товариств, акції яких обертаються на ринку. При визначенні ринкової вартості акції як відношення суми дивідендів до середнього рівня відсотків за позикою, оцінка буде менш точною                                              |
| Модель Таффлера                                                 | Простота розрахунку, можливість використання під час проведення зовнішнього діагностичного аналізу                          | Більшість боржників визнано фінансово стабільними. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня Z-балу практично неможливо                                                                                                            |
| Методика У. Бівера                                              | Модель включає лише 5 ключових коефіцієнтів, що дозволяє повністю оцінити фактичне фінансове становище підприємства         | Суб'єктивність висновків із різними показниками значень коефіцієнтів                                                                                                                                                                                                    |
| Модель Фулмера                                                  | Модель використовує як змінні 9 фінансових коефіцієнтів. Можливе динамічне прогнозування фінансового стану.                 | Модель дає недостатньо адекватний прогноз. Серед обстежених підприємств-боржників 56,2% визнано фінансово стабільними, лише 18,75% отримали оцінку «фактичний банкрут». Критичне значення Н-рахунку занижено, існують певні технічні складнощі у проведенні розрахунків |
| Модель Спрінгейта                                               | Модель показує достатній рівень надійності прогнозу                                                                         | Немає галузевої диференціації Z-рахунку. Між змінними спостерігається досить висока кореляція                                                                                                                                                                           |

Джерело: складено автором

У наукових працях висловлюються думки про те, що навіть успішні підприємства можуть припинити свою діяльність через виникнення глобальних кризових явищ внаслідок неможливості досягти стратегічних і тактичних цілей, виникнення браку ліквідності, високого податкового навантаження, обмеженого попиту.

У цьому випадку має місце невідповідність внутрішнього ресурсного потенціалу викликам і загрозам, що виникають. Внутрішні причини, що передують припиненню бізнесу, це прорахунки в управлінні підприємством, відсутність власних фінансових ресурсів, знань та компетенції у керівництва, нерозвинені навички персоналу, недостатність власних матеріально-технічних засобів. Також можуть бути відзначені й проблеми, пов'язані зі стилем та технологіями управління, відсутність необхідних лідерських якостей та компетенцій.

Але більша частина підприємств змушена закрити бізнес під впливом внутрішніх факторів, що склалися в управлінні, на виробництві. Це свідчить про те, що кризові макроекономічні умови часто не є першопричиною припинення діяльності, ліквідації суб'єкта господарювання та його виходу з ринку. Переважно банкруство та припинення діяльності є наслідками:

- низької якості антикризового управління,
- невідповідності дій суб'єкта управління мінливим зовнішнім умовам;
- нестача ресурсної бази, що не дозволяє реалізувати стратегію та тактику щодо збереження ключових параметрів бізнесу в даних умовах;
- низькі цифрові навички та компетенції персоналу не дозволяють адаптувати внутрішні умови до зовнішніх викликів;
- неможливості матеріальної, фінансово-економічної підтримки від держави;
- невміння оптимізувати витрати та компенсувати технологічний розрив.

Таким чином, оскільки підприємства в умовах кризи відчують наростаючий ресурсний дефіцит, концепція формування антикризового

механізму управління повинна базуватися на наступності дій, що представлені на рисунку 1.9.



Рисунок 1.9 - Схема реалізації антикризового управління діяльністю підприємства

*Джерело:* складено автором

На рівні суб'єкта господарювання досягнення більш конкретних завдань пов'язане з ресурсним потенціалом, підприємницькою активністю та видами діяльності. Потреби виробництва та обслуговування основних бізнес-процесів мають чітко регулюватися внутрішньою системою контролю, відповідальними особами. Аспекти формування клімату та корпоративної

культури багато в чому залежать від політики та стилю керівника, його компетентності та досвіду управління у кризових умовах.

При цьому існують певні ризики неповернення фінансових ресурсів з об'єктивних та суб'єктивних причин. Суб'єкт господарювання стикається безпосередньо з фазою перебігу кризи та різким погіршенням фінансово-економічних показників, дефіцитом ресурсів, необхідних для продовження поточної діяльності. Виникає ситуаційне управління, спрямоване на рішення найбільших проблем неплатоспроможності, виконання зобов'язань, підтримці безперебійної роботи.

Концептуальний підхід формування антикризового механізму має враховувати реальні умови, в яких він перебуватиме та функціонуватиме. Послідовність етапів від цілепокладання до результату спирається на структуру механізму, кожен елемент якого характеризує спрямованість на зовнішнє середовище розвитку підприємств, що є джерелом кризи та змушує суб'єкт адаптуватися. Багато вчених пов'язують виникнення внутрішньої кризи і неспроможності з постійним та глибоким ресурсним дефіцитом. Однак масштаби діяльності та різна галузева спеціалізація істотно впливає на пріоритети задоволення потреби у певних видах ресурсів. Структура ресурсного забезпечення може істотно відрізнятися, що має враховуватися при вдосконаленні внутрішнього антикризового механізму управління.

Ресурсний потенціал дозволяє [12]:

1. Розробляти антикризову стратегію та тактику адаптації до змін конкурентного ринкового середовища, що дозволить зберегти частку ринку та лояльність клієнтів.

2. Формувати ринкову тактику, націлену на різні сегментні групи споживачів, з урахуванням заходів стимулювання лояльності за умов падіння попиту та скорочення ліквідних активів.

3. Визначати кількісні параметри реалізації антикризового регулювання, які дозволяють підвищити передбачуваність результатів та обґрунтованість реалізованих заходів.

4. Змінювати структуру бізнесу залежно від чинників середовища, які істотно впливають на параметри попиту та пропозиції, збутову політику, транспортно-логістичне забезпечення.

5. Адаптувати та оптимізувати ресурси, щоб їх максимальна концентрація була зосереджена на найбільш рентабельних напрямках виробництва продукції та послуг, що впливатиме на конкурентне становище суб'єкта та його привабливість для груп споживачів.

Аналіз необхідних умов розвитку та реалізації антикризового управління дозволяє запропонувати структуру механізму, що відповідає потребам сучасних підприємств (рис. 1.10)



Рисунок 1.10 - Місце антикризового механізму в системі управління підприємством

Джерело: складено автором

Антикризове управління має бути елементом управління діяльністю суб'єкта господарювання, частиною стратегії. Механізм антикризового управління пронизує два ключові напрями менеджменту: функціонування та розвиток підприємства. Постійний взаємозв'язок сприятиме ефективній реалізації стратегічних цілей та завдань, своєчасному виявленню і попередженню негативних наслідків впливу зовнішнього середовища, обґрунтованому реагуванню, своєчасному формуванню резервів та формуванню зв'язків із партнерами для забезпечення доступу до додаткових ресурсів.

Ефективне антикризове управління на підприємствах починається з аналізу ризиків та вразливостей, а також причин та факторів їх виникнення, оцінки вірогідності та ступеня реалізації негативних кризових сценаріїв. Системне попереднє планування дозволяє бути готовим до несприятливих факторів, внести зміни до стратегічних планів та готувати заходи щодо їх запобігання, або зведення збитків до мінімуму.

Доцільно здійснювати бізнес-планування за конкретними показниками, які дають керівництву розрахунково-аналітичну базу для оцінки можливого фінансово-економічного стану об'єкта управління, дозволяючи регулювати витрати та впливати на ефективність використання окремих видів ресурсів. Суб'єкт господарювання має чітко визначити відповідальних осіб у системі управління за моніторинг та контроль фінансово-економічних показників, зміни яких передують загальному погіршенню ситуації. Поточні умови впливають на інформаційну безпеку, використання інструментів контролю, обробки та аналізу актуальних даних про функціонування підприємства. Ці процеси позитивно впливають на якість та обґрунтованість антикризових управлінських рішень.

Гострий перебіг кризи передбачає швидкість і якість прийняття та реалізації рішень, тому необхідний відповідальний персонал. Антикризова команда та фахівці, до функцій яких входить реагування на позаштатні

ситуації, здатні системно протистояти негативним наслідкам та організовано регулювати ситуацію на підприємстві.

Реалізація заздалегідь розроблених сценаріїв суттєво покращує якість антикризового управління та дозволяє максимально оперативно вжити перших дій. Стабільна та соціально відповідальна робота, позитивний імідж суб'єкта господарювання сприяє розвиненим зв'язкам з партнерами, інвесторами та державними органами, формуванню каналів додаткового ресурсного забезпечення.

Умови функціонування антикризового механізму управління підприємствами включають попереднє планування, моніторинг та контроль, реагування на кризу, залучення партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Ефективний взаємозв'язок представленої структури механізму має бути взаємопов'язаний із системою антикризового управління підприємством. Відповідно, на підприємстві мають бути створені передумови функціонування внутрішнього антикризового механізму управління, що є вбудованим у глобальну систему управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА ТОВ «СЯЙВО»

### 2.1. Господарча діяльність та організаційно - управлінська структура ТОВ «СЯЙВО»

ТОВ «СЯЙВО» було створено у 1998 році і на сьогоднішній день займається виробництвом друкованої продукції, виготовленням та розміщенням рекламної продукції, роздрібною торгівлею у неспеціалізованих магазинах. Підприємство розробляє дизайн для власної продукції та продукції, що виготовляється на замовлення та здійснює увесь спектр друку на паперових та інших носіях.

Таблиця 2.1- Основні види продукції ТОВ «СЯЙВО»

| Товари                         | Різновиди                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поліграфія                     | Бірки, блокноти, буклети, газети, дипломи, календарі, каталоги, листівки, пакети, фірмові бланки, пластикові картки та інше.                                                                                                  |
| Широкоформатний друк           | Банери, папір для лайтбоксів, картини, друк на самоклеючій плівці, друк на полотні, постери.                                                                                                                                  |
| Сувенірна продукція            | Аksesуари, антистреси, брелоки, пляшки для напоїв, візитниці, винні aksesуари, декоративна кераміка, щоденники, запальнички і попільнички, парасолі, крафт пакети, рушники, свічки, скляний посуд, сумки, термokusжки і інше. |
| Канцелярія                     | Бізнес-зошити, бокси для паперу, папір для офісу форматна, диpоколи, щоденники, калькулятори, олівці, клей, маркери, ножиці, підставки, гумки, ручки та інше.                                                                 |
| Офісна техніка                 | Брошуpувальники, клавіатури, мишки, ламінатори, знищувачі.                                                                                                                                                                    |
| Подарунки                      | Картини, дзеркала з принтами, гаманці з принтами, обкладинки для документів з принтами, павербанки з принтами, подарункові набори, термokusжки з принтами, годинники.                                                         |
| Для ресторанів                 | Візитки, картини, листівки, підставка для напоїв, меню та сети, друк на одноразових стаканчиках, флаєра.                                                                                                                      |
| Пакування продуктів харчування | Вода, кава, чай та цукор.                                                                                                                                                                                                     |
| Товари для офісу               | Калькулятори, степлери та багато іншого.                                                                                                                                                                                      |

*Джерело:* сформовано автором на основі оприлюдненої інформації

Організаційно-правова форма ведення бізнесу - товариство з обмеженою відповідальністю. Власник підприємства приймає безпосередню участь в управлінні підприємством та займає посаду Директора. Організаційно-управлінська структура представлена на рисунку 2.1.

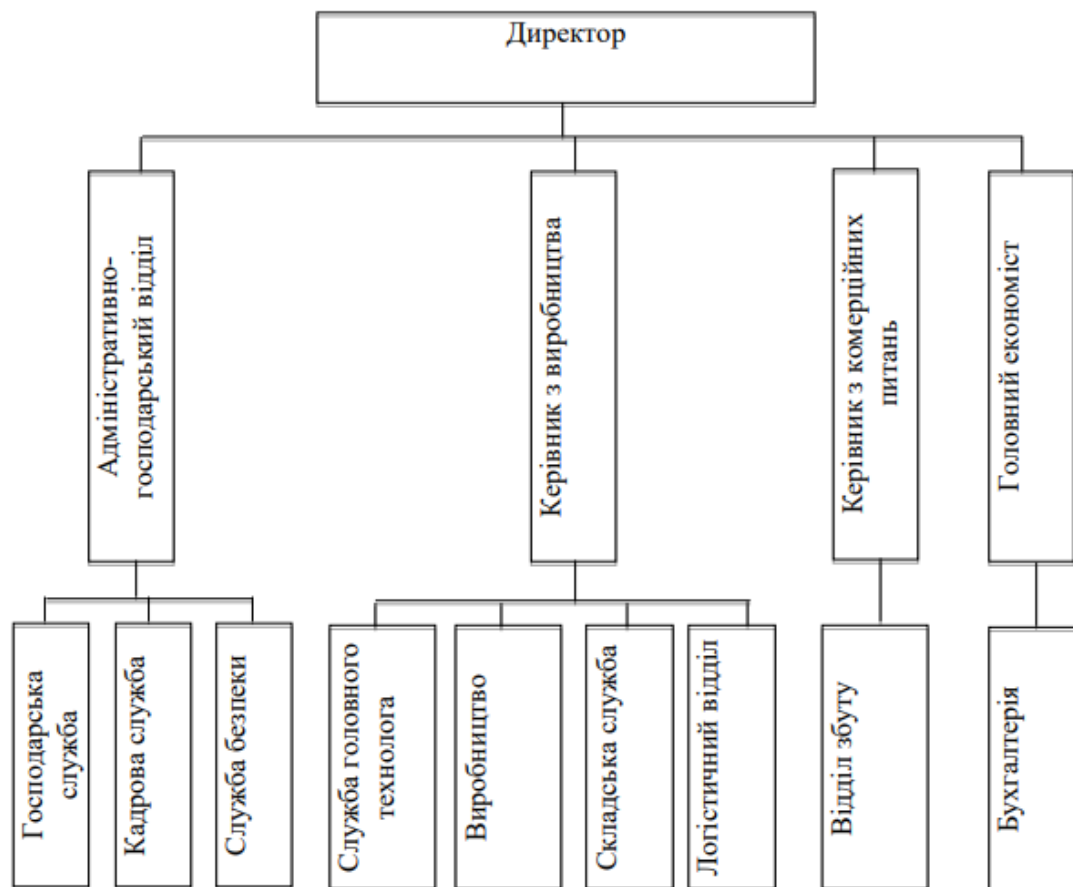


Рисунок 2.1 - Організаційно-управлінська структура ТОВ «СЯЙВО»

*Джерело:* сформовано автором на основі оприлюдненої інформації

Основою реалізації функції управління є законодавство України, Статут товариства та договори, укладені із контрагентами. Схема управління побудована за принципами лінійно-функціональної структури, перевагами якої є:

- чіткий розподіл повноважень, відсутність паралельності та дублювання при реалізації організаційно-управлінських функцій;
- наявність спеціалізації та можливість набору висококваліфікованих фахівців;
- децентралізація та оперативність у прийнятті оперативних рішень на місцях.

ТОВ «СЯЙВО» працює на висококонкурентному ринку, тому управлінський персонал приділяє увагу не лише потребам клієнтів, але і активно вивчає ринок та намагається збільшити свою присутність на ньому. Сильні та слабкі сторони ТОВ «СЯЙВО» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «СЯЙВО»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- згуртований колектив;</li> <li>- широкий асортимент товарів та послуг;</li> <li>- задоволеність клієнтів;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- зручне місце розташування підприємства;</li> <li>- нове обладнання</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- високі ціни;</li> <li>- низькі показники інноваційної активності персоналу;</li> <li>- застарілі системи управління розвитком персоналу.</li> </ul>           |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- попит на поліграфічну та сувенірну продукцію високий і має стійку тенденцію до збільшення;</li> <li>- нові види продукції</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява більш сильних конкурентів;</li> <li>- зміна тенденції попиту;</li> <li>- перебої в постачанні матеріалів;</li> <li>- активність конкурентів.</li> </ul> |

*Джерело:* сформовано автором на основі оприлюдненої інформації

Як свідчить інформація, представлена у матриці SWOT-аналізу, ТОВ «СЯЙВО» чекає непростий час. Падіння платоспроможного попиту у зв'язку з війною викликає необхідність зниження витрат підприємства, або виходу на нові ринки, що вимагає додаткові інвестиції у дослідження та в оновлення

основних засобів, введення нових технологій, зміни асортименту послуг, що надаються.

Для аналізу доцільності пошуку нових ринків в Україні проведемо дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних характеристик зовнішнього середовища, та представимо його результати у матриці PEST-аналізу, який представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Матриця PEST-аналізу факторів впливу на діяльність ТОВ «СЯЙВО»

| Політичні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнні дії в країні розташування підприємства;</li> <li>- достатнє законодавче забезпечення видавничого бізнесу;</li> <li>- державна підтримка видавничо-поліграфічного бізнесу;</li> <li>- імпорتنі обмеження на друковану продукцію;</li> <li>- інформатизація суспільного життя;</li> <li>- інші.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| Соціальні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- достатній рівень освіченості населення;</li> <li>- демографічні зміни у суспільстві;</li> <li>- розвиток соціального видавничо-поліграфічного підприємництва;</li> <li>- розвиток системи пропаганди читання, особливо серед молоді;</li> <li>- державне забезпечення значущих для суспільства видань;</li> <li>- інші.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| Економічні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкуренції на видавничо-поліграфічному ринку;</li> <li>- темпи інфляції та цінова політика;</li> <li>- система оподаткування видавничо-поліграфічного бізнесу;</li> <li>- кредитна політика;</li> <li>- стан інвестування в бізнес;</li> <li>- рівень розвитку маркетингових і соціологічних досліджень у бізнесі;</li> <li>- вартість матеріалів та устаткування для ведення видавничо-поліграфічного бізнесу;</li> <li>- кваліфікація кадрів;</li> <li>- рівень платоспроможності населення;</li> <li>- інші.</li> </ul> |
| Технологічні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень наукових досліджень, їх ефективність у видавничо-поліграфічному бізнесі;</li> <li>- використання сучасних технологій опрацювання інформації;</li> <li>- наявність ефективних технологій на стадії поліграфічного виготовлення продукції;</li> <li>- розвиток мережі Інтернет</li> <li>- інші</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |

*Джерело:* сформовано автором на основі оприлюдненої інформації

Середовище реалізації діяльності ТОВ «СЯЙВО» не можна назвати сприятливим, але загальноекономічний клімат майже однаково впливає на всіх суб'єктів господарювання, і видавничо-поліграфічна галузь має низку преференцій від держави, що пов'язано з великим культурно-освітнім значенням цих підприємств.

Відповідно, джерела для стимулювання власного розвитку ТОВ «СЯЙВО» треба шукати у внутрішньому потенціалі, такі можливості наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні внутрішні чинники розвитку ТОВ «СЯЙВО»

| Група чинників       | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна форма видавничо-поліграфічної структури;</li> <li>– типологічна спрямованість діяльності видавництва;</li> <li>– вид організаційної структури управління видавництвом;</li> <li>– стан внутрішньої (корпоративної) культури видавництва;</li> <li>– рівень організації технологічного процесу створення оригінал-макету видання та його тривалість;</li> <li>– організація рекламно-маркетингової діяльності.</li> </ul> |
| Соціально-економічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги виробництва видавничої продукції в натуральних і вартісних вимірниках;</li> <li>– рівень дохідності (прибутковості) видавничої діяльності;</li> <li>– кваліфікація редакційно-видавничого персоналу;</li> <li>– рівень матеріального стимулювання працівників видавництва;</li> <li>– ефективність ціноутворення;</li> <li>– стан соціального захисту працівників видавництва.</li> </ul>                                       |
| Технологічні         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– використання сучасних технологій опрацювання інформації;</li> <li>– стан технічної підготовки оригінал-макету видань;</li> <li>– удосконалення технологічної конструкції видань;</li> <li>– відповідність видавничо-поліграфічної продукції вимогам ДСТУ;</li> <li>– наявність власної технічної бази для виготовлення продукції.</li> </ul>                                                                                           |

*Джерело:* сформовано автором на основі оприлюдненої інформації

В цілому, галузь поліграфічної промисловості зараз в Україні зазнає спаду, незважаючи на певну підтримку з боку держави. Тому доцільно більш ретельно проаналізувати результати діяльності ТОВ «СЯЙВО» з фінансово-економічних позицій та провести аналіз імовірності банкрутства, що буде зроблено у наступних пунктах.

## 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «СЯЙВО»

Після формування уявлення про структуру управління та діяльність ТОВ «СЯЙВО» перейдемо до аналізу його діяльності.

Вертикальний та горизонтальний аналіз представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «СЯЙВО» за 2023 рік

| Показник                                    |                                                            | На початок року     |                       | На кінець року      |                       | Зміна               |                       |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                                             |                                                            | В абс величина<br>х | У % до вартості майна | В абс величина<br>х | У % до вартості майна | В абс величина<br>х | У % до вартості майна |
| 1                                           | Нематеріальні активи                                       | 2 252               | 0,1                   | 976                 | 0,0                   | (1 276)             | (1,1)                 |
|                                             | Первісна вартість                                          | 11 633              | 0,6                   | 11 674              | 0,5                   | 41                  | 0,0                   |
|                                             | Амортизація                                                | 9 381               | 0,4                   | 10 698              | 0,5                   | 1 317               | 1,2                   |
|                                             | Незавершені капітальні інвестиції                          | 20 629              | 1,0                   | 32 922              | 1,5                   | 12 293              | 10,8                  |
|                                             | Основні засоби                                             | 957 795             | 45,6                  | 935 770             | 42,3                  | (22 025)            | (19,4)                |
|                                             | Первісна вартість                                          | 1 322 303           | 63,0                  | 1 430 877           | 64,7                  | 108 574             | 95,6                  |
|                                             | Знос                                                       | 364 508             | 17,4                  | 495 107             | 22,4                  | 130 599             | 115,0                 |
| 2                                           | Запаси                                                     | 216 785             | 10,3                  | 272 952             | 12,3                  | 56 167              | 49,4                  |
|                                             | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги      | 433 216             | 20,6                  | 573 047             | 25,9                  | 139 831             | 123,1                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |                                                            | 9 161               | 0,4                   | 143 805             | 6,5                   | 134 644             | 118,5                 |
|                                             | Інша поточна дебіторська заборгованість                    | 226 359             | 10,8                  | 22 795              | 1,0                   | (203 564)           | (179,2)               |
|                                             | Грошові кошти та їх еквіваленти                            | 63 141              | 3,0                   | 74 609              | 3,4                   | 11 468              | 10,1                  |
|                                             | Інші оборотні активи                                       | 0                   | 0,0                   | 4 026               | 0,2                   | 4 026               | 3,5                   |
|                                             | Зареєстрований (пайовий) капітал                           | 5 795               | 0,3                   | 8 279               | 0,4                   | 2 484               | 2,2                   |
|                                             | Нерозподілений прибуток                                    | (81 887)            | (3,9)                 | 55 286              | 2,5                   | 137 173             | 120,7                 |
|                                             | Відстрочені податкові зобов'язання                         | 79 109              | 3,8                   | 72 109              | 3,3                   | (7 000)             | (6,2)                 |
|                                             | Інші довгострокові зобов'язання                            | 48 785              | 2,3                   | 55 805              | 2,5                   | 7 020               | 6,2                   |
|                                             | Короткострокові кредити банків                             | 0                   | 0,0                   | 399 216             | 18,0                  | 399 216             | 351,4                 |
|                                             | Поточна кредиторська заборгованість за:                    | 1 376 851           | 65,6                  | 986 591             | 44,6                  | (390 260)           | (343,5)               |
|                                             | Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 11 731              | 0,6                   | 15 484              | 0,7                   | 3 753               | 3,3                   |
|                                             | Інші поточні зобов'язання                                  | 33 210              | 1,6                   | 3 833               | 0,2                   | (29 377)            | (25,9)                |
| Баланс                                      |                                                            | 2 099 173           | 100,0                 | 2 212 785           | 100,0                 | 113 612             | 100,0                 |

Джерело: складено самостійно на основі оприлюдненої звітності

Сукупне майно та ресурси підприємства ТОВ «СЯЙВО» зросли на 113612 тис. грн, а бо ж на 5,4% у відсотковому співвідношенні. Найбільших змін зі сторони майна підприємства зазнали такі статті:

Незавершені капітальні інвестиції – 12293 тис. грн. – 10,8%;

Первісна вартість основних засобів – 108574 тис. грн. – -19,4%;

Запаси – 56167 тис. грн.- 49,4%;

Виробничі запаси – 34072 тис. грн. – 30%;

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 139831 тис. грн. – 123,1%;

Основні засоби – (22025) тис. грн. – -19,4 %.

Структура необоротних активів не зазнала значних змін. Але можна сказати, що за 2023 рік їх частка у структурі активів зростає.

Величина оборотних активів підприємства зростає на 49,4% або ж на 143363 тис. грн. Найбільший внесок у формування оборотних активів внесли Грошові кошти та їх еквіваленти – 11468 тис. грн. – 10,1%, що може свідчити про зростання фінансової стійкості на підприємстві, або про наміри розширення чи купівлі додаткових активів.

Вартість запасів за аналізований період у абсолютних показниках збільшилась на 56167 тис. грн. Але за аналізований період відбулося також зростання вартості як оборотних активів, так і сукупного майна підприємства, темпи зростання яких були вищими за темпи зростання запасів. Як результат, питома вага запасів у оборотних активах збільшилась із 10,3% до 12,3%. Аналогічні зміни стосуються і питомої ваги запасів у загальних активах – збільшення на 2%.

Збільшення вартості запасів у структурі оборотних активів підприємства може свідчити про те, що підприємство збільшує обсяги виробництва, можливо, ТОВ «СЯЙВО» очікує збільшення попиту на свою продукцію, що призводить до збільшення запасів готової продукції та завершеного виробництва. Аргументом щодо цієї ідеї є збільшення собівартості готової продукції та виручки від реалізації у 2023 році. У той же час збільшення

питомої ваги запасів у структурі оборотних активів також може бути результатом оптимізації запасів, що дозволяє підприємству зменшити витрати на зберігання запасів та збільшити ліквідність.

Обсяги дебіторської заборгованості за досліджуваний період зазнали таких змін:

- Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги: зростання у абсолютних показниках із 433216 тис. грн. до 573047 тис. грн. Але у той же час питома вага дебіторської заборгованості зменшилась на 4,3% у структурі оборотних активів.

- Дебіторська заборгованість за розрахунками: відбулося збільшення даної статті в абсолютних показниках на 134644 тис. грн. Питома вага дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів зросла на 6,1% і у 2023 році становила 6,5%.

Отже, можна надати наступну рекомендацію: підвищити контроль за дебіторською заборгованістю за розрахунками. За можливості зменшити її розмір, щоб зменшити ризик затримки платежів з боку дебіторів.

Станом на кінець 2023 року ТОВ «СЯЙВО» має пасивне сальдо заборгованості, тобто наявна кредиторська заборгованість перевищує розмір дебіторської заборгованості.

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства у 2023 році були позикові кошти. Але протягом року частка власного капіталу у балансі зазнала зростання на 4,9% і становила 28,8 %.

У той же час, частка позикових коштів у вигляді довгострокових та короткострокових коштів зростала. Частка довгострокових зобов'язань склала 5,8%. Питома вага поточних зобов'язань зменшилась із 69,4% до 65,4%. Зростання частки залучених коштів для формування фінансових ресурсів може становити загрозу автономності та фінансовій стійкості підприємства.

Проведемо аналіз на наявність «хворих» статей звітності у 2022 та 2023 роках.

Таблиця 2.6 – Аналіз хворих статей звітності ТОВ «СЯЙВО» за 2022-2023 роки

| «Хвора стаття»                                                                       | 2022 рік | 2023 рік |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Непокриті збитки                                                                     | Ні       | Ні       |
| Скорочення розміру нерозподіленого прибутку                                          | Ні       | Ні       |
| Вилучений капітал                                                                    | Ні       | Ні       |
| Скорочення резервного капіталу                                                       | Ні       | Ні       |
| Грошові кошти більше ніж 30% від суми оборотних активів                              | Ні       | Ні       |
| Грошові кошти менше ніж 10% від суми оборотних активів                               | Ні       | Ні       |
| Зростання дебіторської заборгованості на більше ніж 40 % від суми оборотних активів; | Ні       | Ні       |
| Зменшення виробничих запасів при збільшенні обсягів виручки                          | Ні       | Ні       |

*Джерело:* складено самостійно на основі оприлюдненої звітності

Проведений аналіз продемонстрував, що у 2022 та 2023 роках у звітності підприємства відсутні «хворі статті». Так, за звітний період підприємство не мало: непокритих збитків; скорочення розміру нерозподіленого прибутку; вилученого капіталу; скорочення резервного капіталу.

За звітний період також не відбулось: перевищення грошовими коштами 30% від суми оборотних активів; зменшення грошових коштів менше 10% від суми оборотних активів; зростання дебіторської заборгованості більше ніж на 40% від суми ОА; зменшення виробничих запасів при збільшенні обсягів виручки.

Позитивний вплив на фінансовий стан підприємства мали такі фактори: збільшення величини валюти балансу, збільшення нерозподіленого прибутку на 137173тис. грн; відсутність «хворих статей» у балансі; темпи приросту оборотних активів вищі, ніж темпи приросту необоротних активів, що сприяє збільшенню частки оборотних активів у структури активів, що, можливо, сприятиме прискоренню обігу оборотних активів.

Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «СЯЙВО»

Таблиця 2.7 - Вертикальний та горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «СЯЙВО» (тис. грн.)

| Показник                                        | За звітний період -<br>2023 рік |                          | За попередній період -<br>2022 рік |                          | Зміна              |                          | Вплив |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------|
|                                                 | В абс<br>величинах              | У % до заг<br>результату | В абс<br>величинах                 | У % до заг<br>результату | В абс<br>величинах | У % до заг<br>результату |       |
| І Фінансові результати                          |                                 |                          |                                    |                          |                    |                          |       |
| Чистий дохід від<br>реалізації продукції        | 4 037 745                       | 3 031,9                  | 3 377 807                          | 1 582,5                  | 659 938            | (822,2)                  | ▽     |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції       | 3 014 409                       | 2 263,5                  | 2 547 724                          | 1 193,6                  | 466 685            | (581,4)                  | ▽     |
| Валовий:                                        |                                 |                          |                                    |                          |                    |                          |       |
| Прибуток                                        | 1 023 336                       | 768,4                    | 830 083                            | 388,9                    | 193 253            | (240,8)                  | ▽     |
| Інші операційні<br>доходи                       | 21 788                          | 16,4                     | 24 014                             | 11,3                     | (2 226)            | 2,8                      | ▲     |
| Адміністративні<br>витрати                      | 49 373                          | 37,1                     | 46 761                             | 21,9                     | 2 612              | (3,3)                    | ▽     |
| Витрати на збут                                 | 829 445                         | 622,8                    | 734 981                            | 344,3                    | 94 464             | (117,7)                  | ▽     |
| Інші операційні<br>витрати                      | 70 175                          | 52,7                     | 64 938                             | 30,4                     | 5 237              | (6,5)                    | ▽     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності |                                 |                          |                                    |                          |                    |                          |       |
| Прибуток                                        | 96 131                          | 72,2                     | 7 417                              | 3,5                      | 88 714             | (110,5)                  | ▽     |
| Інші фінансові<br>доходи                        | 80 597                          | 60,5                     | 294 053                            | 137,8                    | (213 456)          | 265,9                    | ▲     |
| Інші доходи                                     | 11 751                          | 8,8                      | 8 078                              | 3,8                      | 3 673              | (4,6)                    | ▽     |
| Фінансові витрати                               | 16 252                          | 12,2                     | 12 404                             | 5,8                      | 3 848              | (4,8)                    | ▽     |
| Інші витрати                                    | 5 229                           | 3,9                      | 28 708                             | 13,4                     | (23 479)           | 29,3                     | ▲     |
| Фінансовий результат до оподаткування           |                                 |                          |                                    |                          |                    |                          |       |
| Прибуток                                        | 166 998                         | 125,4                    | 268 436                            | 125,8                    | (101 438)          | 126,4                    | ▲     |
| Витрати з податку<br>на прибуток                | (33 822)                        | (25,4)                   | (54 991)                           | (25,8)                   | 21 169             | (26,4)                   | ▽     |
| Чистий фінансовий результат                     |                                 |                          |                                    |                          |                    |                          |       |
| Прибуток                                        | 133 176                         | 100,0                    | 213 445                            | 100,0                    | (80 269)           | 100,0                    |       |

Джерело: складено самостійно на основі оприлюдненої звітності

У 2022 році діяльність підприємства характеризувалась отриманням прибутку у розмірі 133176 тис. грн. Зміна прибутку у порівнянні із попереднім роком становить -80269 тис. грн, або -32,3% у відсотковому вираженні.

Найбільш впливовими факторами, що призвели до зменшення прибутку, були:

- Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) скоротився на 659938 тис. грн.;
- Інші операційні доходи зменшилися на 2226 тис. грн.;
- Інші фінансові доходи знизилися на 21345 тис. грн. ;
- Інші доходи впали на 3673 тис. грн.

Факторами, що урівноважили таке стрімке зростання попередніх показників, були:

- Собівартість реалізованої продукції зменшувалася паралельно зі зменшенням виручки від реалізації;
- Скоротилися адміністративні витрати на 2612 тис. грн, витрати на збут зменшилися на 94464 тис. грн; інші операційні витрати – на 5237 тис. грн, фінансові витрати – на 3848 тис. грн.

Для розуміння можливостей зростання підприємства проведемо оцінку стану активів ТОВ «СЯЙВО».

Таблиця 2.8. Показники стану необоротних активів за ступенем їх зношення (амортизації)

| Назва коефіцієнту                               | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів               | 0,35     | 0,37     | 0,38     |
| Коефіцієнт строку використання основних засобів | 0,65     | 0,63     | 0,65     |
| Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів   | 0,79     | 0,82     | 0,85     |
| Коефіцієнт реальної вартості майна              | 0,43     | 0,36     | 0,55     |

*Джерело: розраховано самостійно на основі оприлюдненої звітності*

У результаті проведеного коефіцієнтного аналізу стану необоротних активів підприємства було виявлено, що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до збільшення. Так у 2021 році на вартість готової продукції було перенесено 35% первісної вартості основних засобів, у 2022 – 37%, у 2023 році амортизовано вже 38%. Тож за період з 2021 року по 2023 рік відбулося зростання показника на 3%, що свідчить про збільшення рівня зносу основних засобів підприємства, але оскільки рівень зносу не має критичного значення, то таке збільшення оцінюємо позитивно, як зниження рівня імобілізації коштів, вкладених в основні засоби.

Внаслідок зростання коефіцієнта зносу основних засобів, відбулося скорочення коефіцієнту строку їх використання на 2%, що, знову ж таки, не становить загрозу для ефективності функціонування виробничих потужностей підприємства.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів у період із 2021 по 2023 роки скоротився на 6%, таке зростання пов'язане із зростанням як первісної вартості нематеріальних активів, так і зі зменшенням суми амортизації у абсолютних показниках.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства за аналізований період знизився на 8%, що свідчить про зниження частки операційних необоротних активів за залишковою вартістю у загальній структурі майна підприємства.

Аналіз коефіцієнта оборотності оборотного капіталу продемонстрував, що у 2022 році 1 грн. оборотного капіталу приносить 2 грн. 60 коп. виручки. А у 2023 році 1 гривня оборотного капіталу приносить 3 грн. 94 коп. виручки. Таке зростання звісно є позитивним фактором. Значення рівня закріплення оборотного капіталу у 2022 році становив 0,37, а у 2023 – 0,25.

Тривалість обороту оборотних активів скоротилася зі 209 до 204 днів, що дозволить підвищити ефективність використання оборотних активів підприємства.

Тривалість операційного циклу за досліджуваний період зросла зі 32 до 56 днів. Що звісно негативно впливає на ефективність використання оборотних активів підприємства. Виправити дану ситуація можна за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Зниження середнього періоду погашення дебіторської заборгованості дозволить знизити тривалість операційного процесу.

Відносне вивільнення оборотного капіталу на підприємстві відсутнє і характеризується від'ємним значення. Тобто, за звітний період підприємство залучило додаткові кошти на платній основі. Це може призвести до проблеми при подальшому розширенні виробництва. Тож підприємству треба за можливості збільшити величину оборотного капіталу, що фінансується за рахунок стабільних джерел капіталу.

Проведемо аналіз ліквідності балансу та розглянемо відповідність строків залучення капіталу та строків розміщення їх у активи.

Таблиця 2.9 - Ліквідність балансу ТОВ «СЯЙВО» у 2022 та 2023 роках

| Актив | Сума, тис.грн |           | Пасив | Сума, тис.грн |           |
|-------|---------------|-----------|-------|---------------|-----------|
|       | На початок    | На кінець |       | На початок    | На кінець |
| A1    | 5246112       | 3893395   | П1    | 0             | 0         |
| A2    | 335516        | 401152    | П2    | 6711990       | 6969247   |
|       | 64060         | 53458     |       |               |           |
|       | 97356         | 155828    |       |               |           |
| A3    | 161138        | 231750    | П3    | 611434        | 1120498   |
|       | 4170          | 11        |       |               |           |
|       | 11518         | 1669,4    |       |               |           |
|       | 880,3         | 0         |       |               |           |
| A4    | 3630776       | 4327303   | П4    | 2586049       | 2677889   |

*Джерело: розраховано самостійно на основі оприлюдненої звітності*

A1 (Платіжні кошти): Значний розмір зростання платіжних засобів з 52461123 тис. грн. на початок року до 3893395 тис. грн. на кінець року.

A2 (Короткострокові фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість): Помітне збільшення короткострокових фінансових інвестицій з 335516 тис. грн. на початку року до 401152 тис. грн. на кінець року.

A3 (Оборотні активи, що включають запаси): Бачимо зростання вартості запасів, особливо виробничих запасів та товарів.

A4 (Необоротні активи): Необоротні активи зростають, але темпи їх зростання – незначні.

Аналіз пасивів (П1, П2, П3, П4):

П1 (Кредиторська заборгованість): Відсутні дані щодо обсягу строкової кредиторської заборгованості.

П2 (Поточна заборгованість): Спостерігаємо приріст поточної заборгованості з 6711990 тис.грн до 6969247 тис.грн.

П3 (Інші залучені джерела фінансування діяльності підприємства): Суттєве збільшення з 611434 тис.грн до 1120498 тис.грн.

П4 (Власні кошти): Збільшення власних коштів з 2586049 тис. грн. до 2677889 тис. грн.

Баланс буде вважатися ліквідним якщо:

$$A1 \geq P1; \quad A2 \geq P2; \quad A3 \geq P3; \quad A4 \leq P4$$

Незважаючи на зростання за усіма складовими активів та пасивів, таке зростання відбувається нерівномірно, і з чотирьох нерівностей, що свідчать про ліквідність балансу підприємства, виконується лише одне. На підставі чого робимо висновок, що баланс - неліквідний і підприємство має та буде мати у найближчий перспективі проблеми із забезпеченням своєчасного виконання своїх платіжних зобов'язань.

### 2.3. Оцінка ефективності діяльності та вірогідності банкрутства ТОВ «СЯЙВО»

Для оцінки рівня ефективності використання операційних необоротних активів розрахуємо показники рентабельності та виробничої віддачі.

Коефіцієнт виробничої віддачі:

2021 рік – 1,45

2022 рік - 1,58

2023 рік – 1,72

Коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів

2021 рік – 3,81

2022 рік - 3,98

2023 рік – 9,77

З наведених значень чітко помітними є дві тенденції:

1) зменшення показника рентабельності операційних необоротних активів( (так, підприємство у 2021 році отримувало 3,81 грн. прибутку на кожну гривню, вкладену у операційні необоротні активи, а у 2023 - вже лише 3,77 грн.), що пояснюється зниженням рівня прибутку за аналізований період;

2) поступове збільшення виробничої віддачі, що означає, що компанія ефективно використовує свої необоротні активи для генерації прибутку.

Таким чином, щоб покращити ситуацію із періодом обороту операційних необоротних активів, щоб покращити показники рентабельності операційних необоротних активів, а також продовжити нарощувати показники виробничої віддачі, ТОВ «СЯЙВО» необхідно:

1) підвищити продуктивність використання операційних необоротних активів у часі та за потужністю;

2) забезпечити ефективне використання операційних необоротних активів підприємства;

3) оптимізувати структуру джерел фінансування необоротних активів.

Розрахунок коефіцієнта оборотності активів показав, що у порівнянні із 2022 роком у 2023 році відбулось збільшення коефіцієнту на 0,07, що є позитивною тенденцією та говорить про збільшення кількості оборотів активів за один рік, як наслідок, більш ефективного використання наявних активів підприємства.

Розрахунок коефіцієнта рентабельності продемонстрував, що у 2023 році відбулося зниження чистої рентабельності активів у порівнянні із попереднім роком на 0,04%, що відображає зниження ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку.

Щодо рентабельності власного капіталу можна сказати наступне: 2023 рік характеризувався збільшенням чистої рентабельності власного капіталу на 0,5%, що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу, тобто збільшення суми прибутку, згенерованого на кожен гривню використаних власних коштів.

У результаті проведення факторного аналізу було виявлено, що у 2022 році на формування поточного значення показника рентабельності позитивно вплинуло зростання усіх факторів. Найбільший вплив на рентабельність мало зростання чистого прибутку – 0,141; виручки від реалізації – 0,060. Найменші зміни у рентабельності принесли зміни у активах підприємства.

У 2023 році найбільші зміни у рентабельності принесли зміни у виручці від реалізації, а також зміни у власному капіталі підприємства – по 0,659. Дещо менший вплив мали зміни у чистому прибутку – 0,466.

Подальші кроки щодо підвищення рентабельності доцільно здійснювати у сфері скорочення сукупних витрат, а також підвищенні ефективності фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Для кращого розуміння ситуації з рентабельністю підприємства проведемо аналіз формування прибутку підприємства за 2021, 2021 та 2023 роки:

Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.):

2021 рік: 3 378 716

2022 рік: 3 377 807

2023 рік: 4 037 745 (зростання на 19,5% відповідно до 2022 року)

Собівартість реалізованої продукції:

2021 рік: 2 548 204

2022 рік: 2 547 724

2023 рік: 3 014 409 (зростання на 18,3% відповідно до 2021 року)

Валовий прибуток:

2021 рік: 830 512

2022 рік: 830 083

2023 рік: 1 023 336 (зростання на 23,2% відповідно до 2021 року)

Інші операційні доходи (ІОД):

2021 рік: 25 913

2022 рік: 24014

2023 рік: 21 788 (зменшення на 4 125 або 16,0% відповідно до 2021 року)

Адміністративні витрати:

2021 рік: 43 190

2022 рік: 46761

2023 рік: 49 373 (зростання на 14,3% відповідно до 2021 року)

Витрати на збут:

2021 рік: 738 558

2022 рік: 734981

2023 рік: 829 445 (зростання на 12,3% відповідно до 2021 року)

Інші операційні витрати:

2021 рік: 62 266

2022 рік: 64938

2023 рік: 70 175 (зростання на 12,7% відповідно до 2021 року)

Фінансовий результат від операційної діяльності:

2020 рік: 12 411

2021 рік: 7417

2023 рік: 96 131 (ФР зросли на 83 720 або 678,1% відповідно до 2021 року)

Інші фінансові доходи:

2021 рік: 294 053

2022 рік: 294053

2023 рік: 80 597 (зменшилися на 72,6% відповідно до 2021 року)

Інші доходи:

2021 рік: 18 005

2022 рік: 8 078

2023 рік: 11 751 (ІД зросли на 3 673 або 45,5% відповідно з 2021 роком)

Фінансові витрати (ФВ):

2021 рік: 10 915

2022 рік: 12404

2023 рік: 16 252 (ФВ зросли на 5 337 або 49,0% відповідно до 2021 року)

Інші витрати:

2021 рік: 33 025

2022 рік: 48708

2023 рік: 5 229 (зменшення на 84,2% відповідно до 2021 року)

Чистий фінансовий результат:

2021 рік: 203 577

2022 рік: 268436

2023 рік: 166 998 (зменшення на 18,0% відповідно до 2021 року)

Загальні висновки:

З 2021 по 2023 рік підприємство показало зростання чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, але валовий прибуток від цієї продукції також збільшився.

Витрати на збут та адміністративні витрати зросли, але інші операційні витрати зменшилися, сприяючи зростанню фінансового результату від операційної діяльності.

Фінансові доходи суттєво зменшилися у 2023 році, що має вплив на чистий фінансовий результат.

Загальний чистий фінансовий результат зменшився у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Загальна рентабельність підприємства зросла за аналізований період із 0,011 до 0,012, що є позитивною тенденцією, яка відображає підвищення ефективності використання наявних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Рентабельність операційної діяльності за аналізований період не змінилась і становила 0,005.

Чиста рентабельність діяльності підприємства за аналізований період також не зазнала змін і залишалась на рівні 0,013. Підвищити даний показник дозволить збільшення суми чистого прибутку.

За аналізований період рентабельність власного капіталу зросла зі значення 0,27 до 0,17, що говорить про підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства. Аналогічні зміни відбулися і з величиною показника чистої рентабельності власного капіталу.

Економічна рентабельність підприємства не зазнала значних змін і залишилась на відмітці 0,010, що говорить про те, що ефективність реалізації продукції залишилась на попередньому рівні.

Ефективність використання виробничих ресурсів зросла за аналізований період. Дане зростання відображене у значеннях показника рентабельності виробничих ресурсів, що у 2022 році становив 0,07, а у 2023 році піднявся до 0,08.

Загальна рентабельність зросла на 0,02 та становила у 2023 році 0,28. Що можна характеризувати як позитивну динаміку.

Рентабельність операційної діяльності зменшилась із 0,08 у 2022 році до показника 0,2 наприкінці 2023 року. Таким чином, на кожну гривню понесених витрат підприємство отримує лише 2 копійки доходу. Можливим напрямом покращення даного показника є зниження рівня операційних витрат.

Рентабельність продукції за аналізований період знизилась із 1,04 до 1,02. Так, якщо на початку 2022 року підприємство отримувало на кожну

інвестовану гривню 1 грн. 04 коп. доходу, то наприкінці 2023 року – 1 грн. 02 коп.

Валова рентабельність продукції у 2022 році становила 0,18, а у 2023 році – 0,16. Тобто, на кожную інвестовану гривню підприємство отримувало у 2023 році 16 копійок доходу, що на 2 коп. нижче, ніж у попередньому році. Знову ж таки, підприємству необхідно знизити операційні витрати.

Рентабельність діяльності за аналізований період знизилася утричі. Так, у 2022 році вона становила 0,06, а у 2023 році – 0,02. Отже, керівництву підприємства необхідно вжити заходів щодо підвищення рентабельності діяльності шляхом скорочення витрат, підвищення інтенсивності використання виробничих активів та зниження рівня браку.

Аналіз рентабельності власного капіталу із використанням факторної моделі (друга модель Du Pont) продемонстрував, що у 2022 показник рентабельності власного капіталу становив 0,033, а найбільший вплив на формування показника мали зміни у чистому прибутку підприємства за відповідний період. Менший вплив мали зміни у виручці від реалізації та середній величині власного капіталу. Найменший же вплив мали зміни у власному капіталі.

Характеризуючи рентабельність власного капіталу за 2023 рік, варто зазначити, що саме значення рентабельності не зазнало значних змін і становило 0,034. Але змінилась структура формування даного показника. Так, найбільший вклад у незначне зростання показника мали зміни у власному капіталі підприємства (перш за все, зростання величини нерозподіленого прибутку). Дещо менші значення при формуванні показника мали зміни у середній величині власного капіталу та зміни у виручці від реалізації продукції. Найменше значення було характерне для зміни величини чистого прибутку.

Аналіз коефіцієнта сталості економічного зростання продемонстрував збільшення значення з 0,05 до 0,08. З метою визначення факторів, що вплинули на дане зростання, було проведено факторний аналіз. У результаті

факторного аналізу було встановлено, що зниження коефіцієнту рентабельності продажів вплинуло на зміну коефіцієнту стійкості зростання на -2%. Зміни в оборотності капіталу мали вплив на рівні 2,5%. Аналогічний вплив мали і зміни у коефіцієнті фінансової залежності підприємства. Найбільший вплив на коефіцієнт сталості економічного зростання мало зростання відсотка відрахувань чистого прибутку на розвиток виробництва, вплив цього фактору – 6%. Прискорити зростання показника сталості економічного зростання можна за допомогою цінової політики, а також збільшення відсотка коштів, що реінвестуються у бізнес.

Проведемо оцінку вірогідності банкрутства ТОВ «СЯЙВО». У результаті аналізу вірогідності банкрутства підприємства із використанням таких моделей: Z-рахунок Альтмана; Z-рахунок Спрінгейта та Ліса; Модель Тафлера і Тішоу було отримано результати, що представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати оцінки вірогідності банкрутства ТОВ «СЯЙВО»

| Модель                 | 2022    |        | 2023    |        | Коментар                                                          |
|------------------------|---------|--------|---------|--------|-------------------------------------------------------------------|
|                        | Початок | Кінець | Початок | Кінець |                                                                   |
| Z-рахунок Альтмана     | 0,45    | 0,29   | 0,29    | 0,62   | $Z < 1,23$ – висока вірогідність банкрутства у найближчі 2-3 роки |
| Z-рахунок Спрінгейта   | 0,66    | 0,51   | 0,51    | 0,73   | $Z < 0,862$ – підприємство потенційно банкрут                     |
| Модель Тафлера і Тішоу | 0,45    | 0,38   | 0,38    | 0,48   | $Z > 0,3$ , а отже вірогідність банкрутства низька                |

*Джерело:* розраховано самостійно на основі оприлюдненої звітності

Отже, можна зробити висновок, що у найближчі декілька років підприємству може загрожувати банкрутство. Крім того, динаміка більшості

показників все ж свідчить про погіршення стану справ на підприємстві, тож, якщо підприємство не зменшить поточні зобов'язання, не урівноважить їх із довгостроковими джерелами забезпеченнями та зобов'язаннями та не збільшить власний капітал, то ризик банкрутства може значно збільшитися.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СЯЙВО»

#### 3.1. Напрями вдосконалення заходів антикризового управління

Сукупність елементів управління має бути взаємопов'язана діями суб'єктів управління на кожному рівні, це є необхідною умовою функціональності, в тому числі і антикризового управління. Найбільш глобальним елементом у системі антикризового управління є інституціональний рівень, оскільки він є основою розвитку наступних. Відсутність чи недостатній рівень розвитку економічних, політичних, правових інститутів суттєво обмежить підтримку підприємств внаслідок адміністративних, організаційних та фінансових бар'єрів.

Якщо позиція державної влади стосовно бізнесу є партнерською, то це формує необхідність для співпраці, підтримки та забезпечення соціального компромісу, що дозволяють подолати наслідки криз та не допустити суттєвих збитків для економіки. Організаційний елемент залежить від дій виконавчих органів влади, конкретних заходів та важелів, спрямованих на стабілізацію ринків ресурсів, споживання, праці. Ефективність обумовлена активною позицією суб'єкта господарювання, зацікавленістю в результатах та оперативному реагуванні на всі загрози. Фінансовий та податковий елементи механізму спрямовані на грошову підтримку суб'єктів господарювання, і вони набувають додаткової актуальності у моменти гострої фази кризи. Пільги з податків та податкові канікули повинні забезпечуватися законодавчою базою на державному або місцевому рівні. Освітній, соціальний та інтеграційний елементи багато в чому залежать від дій суб'єкта бізнесу, його стратегічного бачення роботи на обраному ринку, політикою розвитку персоналу та контролю якості виробничих процесів.

Участь у програмах та проєктах, що фінансуються з місцевого або державного бюджетів, або грантів, які зараз іноземні партнери активно

використовують для підтримки України, створюють передумови зниження ризиків простою, неспроможності, оскільки формується стійкий попит, що гарантує стабільний дохід. Адаптація внутрішнього потенціалу суб'єктів господарювання пов'язана із забезпеченням якості та прозорості діяльності, як це вимагають грантодавці.

Організаційні елементи антикризового управління на підприємстві повинні бути спрямовані на:

- формування інноваційного виробничого середовища та сервісів для обслуговування споживачів та клієнтів;
- заздалегідь сформований антикризовий план та резерви, що можуть бути додатково спрямовані для виходу з кризи або попередження передкризового стану;
- відбір та зростання кількості функцій, що можуть бути спрямовані на аутсорс для спеціалізованих підприємств або фахівців;
- підвищення якості рішень та розвиток компетентності управлінців та спеціалізації;
- забезпечення високого рівня цифрових компетенцій та кваліфікації спеціалістів з комунікацій.

Велике значення мають фінансові елементи антикризового управління. Оскільки перші наслідки кризи проявляються у скороченні ліквідності, для підприємств дуже важливо знаходити ресурси, які допоможуть закрити поточні платежі та різні зобов'язання перед співробітниками, контрагентами. Варіанти можливого фінансування: пільгове кредитування в банках, що реалізують програми підтримки вітчизняного бізнесу, дотації, товарні кредити, можливість отримання позик у бізнес-партнерів, великих підприємств, зацікавлених у збереженні співробітництва. Основною умовою ефективності впровадження фінансових елементів є прозорість умов доступу до грошових ресурсів та доступність фінансової звітності таких суб'єктів господарювання.

До найбільш важливих фінансових елементів антикризового управління можна віднести:

- систему організації фінансового контролю та відповідальності, використання принципів TSG-філософії;
- адаптація ресурсів та системи управління до можливості отримання грантової підтримки та її цільове використання;
- підвищення рентабельності, ліквідності, автономії, фінансової стійкості;
- виконання передумов та умов для довгострокового партнерства та діяльності на ринку;
- ефективність, швидкість та відповідальність за виконання взятих зобов'язань при отриманні ресурсів.

В останні роки, особливо під час війни, дещо знизилися можливості підприємств у плані використання пільгових систем оподаткування, але при цьому багато робиться для дебюрокритизації та надання додаткових повноважень місцевій владі. В цілому з початку війни було зроблено досить багато: суттєво лібералізовано контрольні механізми, зміщено акцент на реагування за фактами вчинення протиправних дій, завдання збитків, порушення законодавства про захист прав споживачів тощо. У регіонах сформовано майданчики для «співпорозуміння з бізнесом», в адміністраціях створюються служби взаємодії з малим та середнім бізнесом, розвивається система податкового консультування. У складний період адміністрації прифронтових регіонів зменшують або тимчасово скасовують місцеві податки, знижують чи скасовують орендні платежі.

На рівні підприємства податкові елементи повинні включати:

- оптимальну систему обліку та контролю, раціональну організацію бізнесу, розрахунків, оплати праці співробітників;
- фінансові стратегії зменшення податкового тиску;
- зростання оборотності, прибутку, підвищення інвестиційної та інноваційної активності;

- скорочення кількості податкових порушень, перевірок, використання сірих схем оптимізації.

Система освіти та підвищення кваліфікації має відповідати реальним запитам соціуму та бізнесу, транслювати науковий та педагогічний досвід у виробництво. Проблема управління великої кількості сучасних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, полягає часто в одноосібному прийнятті рішення та необхідності знань у різних галузях, тому в регіонах має бути ефективна система консалтингових послуг із залученням фахівців податкових та фінансових служб, управлінського та інформаційного консультування.

Відповідно, освітні елементи антикризового механізму повинні включати:

- організацію навчання та підвищення компетенцій всіх співробітників, особливо ключових фахівців та спеціалістів;
- впровадження програм стимулювання, впровадження системи KPI для спеціалістів;
- зростання кількості фахівців з вищою освітою, актуальними навичками, цифровими компетенціями;
- висока якість продукції, послуг, товарів, зростання кількості лояльних споживачів;
- стимулювання спеціалістів з навичками ділитися своїми знаннями, виступати наставниками.

Війна та велика кількість внутрішньопереміщених осіб передбачають залучення значної кількості населення у створення власного бізнесу та забезпечення зростання вкладу суб'єктів малого та середнього бізнесу у ВВП країни до рівня західних країн понад 40%. У зв'язку з цим має бути сформований позитивний образ соціально відповідального підприємця, який реалізує власний бізнес на основі корисних ініціатив, турботи про вразливі категорії населення. Особливо важливим є формування зайнятості громадян у

сільських територіях, оскільки демографічна криза та глобальна тенденція урбанізації суттєво обмежує залучення їх потенціалу в економіку України.

Відповідно, підприємствам бажано включати і соціальні елементи у механізм антикризового управління:

- отримання доступу до ресурсів через участь у соціальних проєктах та ініціативах;
- оприлюднення соціальних показників ефективності бізнесу та його результатів;
- активна участь у волонтерській діяльності;
- збільшення питомої ваги соціальних послуг та проєктів, надання допомоги вразливим верствам населення;
- підвищення комерційного ефекту від соціальної відповідальності бізнесу.

Розглянуті вище елементи механізму пред'являють до суб'єктів господарювання певні вимоги, які створюють передумови для успішного антикризового регулювання:

- наявність ясних стратегічних цілей та розуміння шляхів їх досягнення;
- високий рівень організації ключових функціональних систем;
- високий рівень розвитку внутрішньої системи контролю та управління;
- достатня ємність ринку та відсутність передумов зниження або зміни попиту;
- наявність або доступ до інфраструктури, що використовується для виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг.

В даному випадку надання підтримки державною владою або органами місцевого самоврядування буде доцільним, оскільки вона попрямує на підтримку розвиненої частини підприємництва.

Відповідно до цього необхідно виділити такі сфери інтеграції:

Бізнес-стратегія. Характеризує довгострокові цілі та шляхи їх досягнення за основними напрямками діяльності з урахуванням альтернативних стратегічних варіантів у конкурентному середовищі.

Управління та контроль. Взаємозв'язок основних функцій управління, контроль результатів, гнучка зміна стратегії тактики відповідно до моніторингу, аудиту, інших заходів оцінки.

Організація бізнес-процесів. Система виробничих, кадрових, вартісних параметрів та результатів основних процесів, що описують функціонування суб'єкта бізнесу.

Переваги спеціалізації. Унікальність чи відповідність конкурентам є перевагами залежно від виду діяльності, ємності ринку, стабільності попиту та інших чинників.

Стратегія ресурсного забезпечення.

Взаємозв'язок критично важливих ресурсів із варіантами їх забезпечення залежно від змін умов середовища та внутрішніх параметрів.

Ринкова тактика. Методи та форми просування, збуту продукції, обслуговування споживачів, шляхи забезпечення лояльності.

У зв'язку з цим можна запропонувати варіанти визначення зрілості бізнесу для деталізації параметрів механізму антикризового управління та визначення сфери формування ресурсного дефіциту (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Варіанти профілю антикризового управління суб'єктів господарювання

| Характеристика ключових параметрів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Область ресурсного дефіциту                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний профіль - висока зрілість представлених ключових областей та активне антикризове узгодження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |
| Бізнес-стратегія та цілі чітко визначені, засновані на відповідальності перед клієнтами, партнерами та персоналом. Управління та контроль розвинені, системно реалізуються, за результатами контролю вживаються обґрунтовані заходи, персонал залучений до процесів. Організація бізнес-процесів регламентована, забезпечена ресурсами, персоналом, комунікаціями прямого та зворотного зв'язку. Переваги спеціалізації пов'язані з кваліфікацією персоналу, високою якістю продукції, робіт, обслуговування. Стратегія ресурсного забезпечення передбачає забезпеченість критично важливими ресурсами за умов варіативності сценаріїв. Ринкова тактика вдосконалюється, заснована на вимогах споживача та адаптації до них ресурсного потенціалу та бізнес-процесів. | Високотехнологічне обладнання, програмне забезпечення, управлінський досвід, функціональний досвід, фінанси (касові розриви, сезонність попиту) |

Продовження табл. 3.1

| Характеристика ключових параметрів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Область ресурсного дефіциту                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний профіль, що формується – середня зрілість представлених ключових областей та активне антикризове узгодження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                               |
| Бізнес-стратегія та цілі опрацьовані, засновані на спеціалізації, враховують конкурентне середовище. Управління та контроль розвинені, системно здійснюються, відповідальність та функції персоналу взаємопов'язані. Організація бізнес-процесів відбувається на високому рівні, забезпечена ресурсами у даних умовах. Переваги спеціалізації засновані на досвіді роботи та професіоналізмі співробітників. Стратегія ресурсного забезпечення базується на поєднанні власних та позикових коштів, торговельно-економічному партнерстві. Ринкова тактика включає апробований набір стимулів, знижок, акцій, цікавих потенційним та поточним споживачам.          | Стратегічний досвід управління, матеріальні ресурси, фінанси (розширення бізнесу, запасів), кваліфікація осіб |
| Тактичний профіль – різний рівень зрілості представлених ключових областей та слабе антикризове узгодження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                               |
| Бізнес-стратегія та цілі суттєво зближені з тактикою, спрямовані на адаптацію до змін та недопущення втрат та збитків. Управління і контроль досить розвинені, мало системні, з'являються у відповідь проблеми, порушення роботи, звернення клієнтів. Організація бізнес-процесів здійснюється за достатнього кадрового та ресурсного забезпечення, можливі проблеми статусу співробітників, деякі збої, організаційні конфлікти. Переваги спеціалізації забезпечені контролем та стабільним попитом. Стратегія ресурсного забезпечення відповідає тактичному реагуванню змін, втрата ключових ресурсів можлива при кризових явищах економіки. Ринкова тактика . | Матеріальні ресурси, фінанси (погашення поточних зобов'язань), кваліфікація персоналу                         |
| Ситуаційний профіль – низька зрілість представлених ключових областей та слабе антикризове узгодження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                               |
| Бізнес-стратегія та цілі відсутні, реалізуються у формі ситуаційного реагування на зміни, мають фінансову спрямованість. Управління та контроль слабо організовані, немає прямого зв'язку з виробничими та сервісними процесами. Організація бізнес-процесів здійснюється статично, залежить від функціональних спеціалістів. Переваги спеціалізації ґрунтуються на місці розташування, контингенті клієнтів, репутації. Стратегія ресурсного забезпечення відсутня, заходи, що вживаються, відповідають поточній ситуації. Ринкова тактика залежить від клієнтів та обсягу продажу                                                                              | Фінанси (запобігання кризі)                                                                                   |

*Джерело: розроблено автором*

Суб'єкти підприємництва, що відповідають першому та другому профілю, є претендентами на різні форми державної підтримки, входження до складу кластера чи мережі, оскільки їхня діяльність здійснюється на високому рівні. Проблеми, що виникають, зумовлені макроекономічними змінами і необхідні ресурси сприятимуть продовженню тривалого функціонування на ринку, оскільки професійний рівень і стабільний попит відповідає стратегії.

Підтримка суб'єктів, що відповідають параметрам ситуаційного профілю, недоцільна, оскільки вони є найслабшими у конкурентному середовищі. Фактично кошти витрачаються відразу ж на фінансування проблем та зобов'язань, не впливають на розбалансовані процеси виробництва, контролю та обслуговування споживачів, а також ресурсну забезпеченість.

Оцінка ефективності адаптації розробленого механізму має здійснюватися за профілями суб'єктів, оскільки отримані результати будуть диференційованими. Вибір антикризових заходів має проводитись відповідно до визначення стратегічного, тактичного та ситуаційного профілю підприємства. Потрібно формування методичного підходу для оцінки ймовірності настання організаційних криз на основі базових фінансово-економічних показників та статистики банкрутств, а також прогнозування негативних тенденцій для диференціації форм підтримки ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання.

### 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності заходів антикризового управління ТОВ «СЯЙВО»

Розглядаючи комплекс заходів щодо антикризового управління ТОВ «СЯЙВО», можна рекомендувати впровадити систему контролінгу на підприємстві. На сьогодні контролінг є одним з найефективніших інструментів для перетворення всіх сторін діяльності підприємства. На початку історії його застосування, контролінг розглядався лише як метод управління фінансовими потоками. У сучасній практиці провідних

підприємств контролінг, разом з іншими новітніми управлінськими інструментами, надає менеджерам можливість не тільки зберегти позиції на ринку, але й забезпечити швидкий розвиток.

Контролінг як система управлінських дій з підвищення ефективності пропонує широкий спектр інструментів, що можна класифікувати за різними критеріями: горизонт планування, основні функції менеджменту, центри відповідальності підприємства, напрямки модернізації та бізнес-процеси організації.

Для ТОВ «СЯЙВО» велике значення має застосування методу формування витрат, який дозволяє визначити види діяльності, що генерують витрати, та проаналізувати їх основні елементи (наприклад, контролінг бізнес-процесів або фінансів). І оскільки ТОВ «СЯЙВО» на сьогоднішній день не веде системного управлінського обліку, готує звітність лише для податкових органів, без аналізу ефективності роботи, то впровадження цього методу дозволить виявити приховані проблеми підприємства та провести глибокий аналіз його ефективності.

Також вважаємо за доцільне розглянути запровадження абсорпшен-костингу, або калькулювання повної собівартості продукції. Цей метод базується на поділі витрат на прямі та непрямі. При цьому особлива увага приділяється розподілу непрямих витрат, оскільки саме це впливає на точність оцінки собівартості товару. Цей метод також є частиною управлінського обліку. Він критично важливий для ТОВ «СЯЙВО», оскільки наразі підприємство не може точно оцінити ефективність використання обігових коштів, визначити чистий прибуток або рентабельність.

Крім того, частина прибутку втрачається через нераціональне введення знижок з метою стимулювання продажів. Знижки впливають на рішення клієнтів щодо покупки, і менеджер повинен враховувати їх при формуванні калькуляцій, оскільки на ТОВ «СЯЙВО» знижки надаються часто та хаотично. І хоча ці втрати незначні, вони ускладнюють процес розрахунку прибутку та є

неправильним підходом, попри те, що такі дії можуть позитивно вплинути на сприйняття підприємства клієнтами.

Розумним покращенням для ТОВ «СЯЙВО» буде впровадження бенчмаркінгу - процесу оцінки позицій організації шляхом порівняння з конкурентами. Успіх компанії на ринку часто залежить від точного аналізу конкурентів, тому важливо регулярно проводити аналіз їхніх стратегій. Це включає порівняння продуктів і товарних груп підприємства з аналогічними продуктами конкурентів (контролінг маркетингу, інвестицій, якості, інновацій). Наразі на підприємстві такий аналіз не проводиться, що ускладнює контроль за ціноутворенням та конкурентоспроможністю, тому впровадження бенчмаркінгу стає необхідним.

Контролінг може допомогти побудувати логічну модель управління якістю на підприємстві, що передбачає чіткий розподіл завдань між відділами та працівниками, а також їхню координацію. Хоча ці питання мають бути вирішеними на кожному підприємстві, офіційне регулювання процесів, а не внутрішні переконання працівників, значно підвищує ефективність. Впровадження якісної системи управління дозволяє досягти стабільної та ефективної роботи компанії. Відсутність такої системи може призвести до формального управління, яке не дасть позитивних результатів.

На основі аналізу діяльності ТОВ «СЯЙВО», одним із ключових напрямків антикризового контролінгу має стати контролінг витрат. Він сприятиме виявленню резервів для скорочення фінансових витрат і оптимізації використання ресурсів. Це передбачає аналіз постачання матеріалів, можливості використання альтернативних ресурсів, ефективний розподіл ресурсів між відділами та продукцією. Поєднання цього з маркетинговими заходами для збільшення замовлень може призвести до зростання прибутку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Для запобігання кризи на ТОВ «СЯЙВО» пропонується здійснити такі заходи:

- підвищити платоспроможність;

- зберегти фінансову стабільність;
- забезпечити довготривалу фінансову рівновагу.

Щоб покращити фінансову стійкість, підприємству слід зменшити обсяги споживання фінансових ресурсів. Це можна зробити через обмеження непродуктивних витрат, зменшення адміністративних та накладних витрат. Додатковий приплив коштів можна забезпечити шляхом оптимізації цінової політики, збільшення передоплати за продукцію, раціонального підходу до оподаткування для мінімізації податків у межах закону.

Для досягнення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі слід ефективніше використовувати матеріальні ресурси, щоб знизити собівартість, підвищити якість продукції та прискорити обіг активів. Головним завданням підприємства зараз є повернення до попередніх показників прибутковості, що можна досягти через збільшення обсягів продажу. Для цього варто провести аналіз ціни і обсягу реалізованої продукції та знайти оптимальний баланс.

Щоб збільшити прибуток, також слід знизити витрати в виробничій та комерційній сферах, зокрема через:

- впровадження енергозберігаючих технологій;
- спрощення організаційної структури для зменшення рівнів управління і витрат на зарплату адміністративного персоналу;
- зниження витрат на закупівлю матеріалів та використання менш дорогих компонентів, де це можливо;
- вдосконалення системи управління та проведення інвентаризації;
- оптимізацію роботи з дебіторською заборгованістю;
- зниження виробничих витрат;
- продаж незавершених будівельних об'єктів;
- оптимізацію кількості персоналу з одночасним забезпеченням соціальних пілг для звільнених;
- продаж зайвого обладнання та матеріалів;
- конверсію короткострокових боргів у довгострокові кредити;

- впровадження прогресивних технологій, автоматизацію виробництва;
- покращення організації праці;
- капітальний ремонт та модернізацію основних фондів, заміну застарілого обладнання та придбання нових активів.

Щоб прискорити обіг коштів, необхідно створити систему стимулів для клієнтів, наприклад, пропонувати знижки за збільшення обсягу покупок та своєчасну оплату, але пам'ятати про те, що лише політика надання знижок клієнтам повинна бути обгрунтованою та зафіксованою у відповідних положеннях. Важливо також аналізувати фінансовий стан клієнтів, щоб встановлювати ліміти товарного кредиту залежно від можливих ризиків.

Щоб зменшити відтік коштів, підприємству варто класифікувати постачальників за ступенем важливості для своєї діяльності, визначаючи пріоритетність у погашенні кредиторської заборгованості. Також варто шукати нових постачальників, які можуть запропонувати вигідніші умови або кращу якість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що допоможе знизити витрати на виробництво.

ТОВ «СЯЙВО» рекомендується інвестувати кошти у закупівлю нового обладнання, оскільки це дозволить виготовляти інноваційну продукцію та залучати нових клієнтів. Це допоможе зміцнити платоспроможність, фінансову стабільність і рівновагу.

Негативні результати діяльності ТОВ «СЯЙВО» можуть бути пов'язані з невдалим маркетинговими рішеннями, недосвідченістю менеджменту або недостатньою компетенцією керівництва. Це призводить до помилок у роботі з клієнтами та використання невиправдано дорогих технологій.

Ефективність маркетингової системи можна покращити шляхом стимулювання збуту, проведення рекламних акцій та чіткого розподілу обов'язків. Проблеми компанії також полягають у реактивному управлінні фінансами, яке базується на вирішенні поточних проблем замість планування довгострокової фінансової стратегії. Це підхід «латання дірок», що часто шкодить інтересам компанії та її співробітників.

Оптимізація оподаткування може бути досягнута шляхом зменшення податкових платежів, мінімізації податкового навантаження та контролю приросту податків відносно зростання фінансових результатів.

Ці заходи допоможуть підприємству покращити фінансовий стан, зменшити витрати та підвищити ефективність його діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило отримати висновки, в яких відображено результати відповідно до поставленої мети та сформульованих завдань.

1. Систематизовано науково-теоретичні підходи, що описують організаційну кризу, розроблено авторську класифікацію концепцій, спрямовану на характеристику різних аспектів неплатоспроможності, неспроможності та системного дисбалансу виробництва, управління та ресурсного забезпечення, що призводить до припинення діяльності. Відповідно до авторського підходу, організаційна криза є дисбалансом функцій, цілей та ресурсів; провалом інституційного середовища; неефективним бізнес-процесом; результатом неефективного управління.

2. Існуючі методичні підходи до оцінки антикризового управління суб'єктами господарювання спрямовані на фінансово-економічні показники та варіанти прогнозування банкрутства, без урахування факторів та причинно-наслідкових зв'язків, що призвели до загрози системної кризи. Оцінка результатів функціонування антикризового механізму має проводитися з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та темпів зміни показників малих та середніх підприємств, що мають різну структуру активів, інвестицій, матеріально-фінансової бази. Важливим взаємозв'язком є встановлення залежності кількості банкрутств суб'єктів бізнесу від різних факторів та аналіз динаміки їхньої зміни від впливу управлінських, економічних, інституційних та інших факторів.

3. Розроблена структура антикризового механізму управління заснована на: взаємозв'язку стратегії та тактики суб'єкта управління; створенні умов та критеріїв отримання заходів підтримки, що сприяють чесній конкуренції, стабілізації фінансово-економічних показників; єдності функціонування нормативно-правових інститутів та органів виконавчої влади для створення

сприятливого ділового клімату за умови соціально відповідального підходу до ведення бізнесу та дотримання податкового, фінансового, екологічного законодавства.

4. Застосовувані інструменти впровадження антикризового механізму управління повинні підтримувати підприємства залежно від сукупності критеріїв, що оцінюють результати управління, компетентність прийнятих рішень, стан ключових ресурсів та наявність резервів їх заповнення у несприятливих макроекономічних періодах. З цією метою були розроблені варіанти профілю антикризового управління підприємств, що включають чотири основні компоненти: бізнес-стратегію, управління та контроль, організацію бізнес-процесів, переваги спеціалізації, стратегію ресурсного забезпечення. Діяльність підприємства у певній ринковій ніші передбачає чітке розуміння цілей, засобів їх досягнення, визначення ключового ресурсу, що дає перевагу перед конкурентами та різні підходи, що забезпечують її отримання.

5. Позитивний управлінський ефект впровадження антикризового механізму управління підприємствами базується на компенсації недостатності ключового ресурсу та забезпечення доступу до нього.

6. Проведений аналіз діяльності ТОВ «СЯЙВО» та вірогідності банкрутства цього підприємства підтверджує тезу про те, що спрогнозувати кризу, спираючись лише на показники звітності та коефіцієнти фінансово-економічної діагностики, неможливо. Проте такий аналіз дозволив виявити певні проблеми в управлінні діяльністю ТОВ «СЯЙВО». Крім того, застосовані моделі Z-рахунок Альтмана, Z-рахунок Спрінгейта та Ліса, Модель Тафлера і Тішоу не дали однозначного результату.

7. Але аналіз підтвердив, що підприємству потрібно перейти на антикризове управління, щоб уникнути загрози банкрутства в майбутньому. Наразі багато компаній застосовують реактивне управління, тобто ухвалюють рішення, коли вже виникли проблеми. Однак, необхідно змінити підхід на

превентивний, тобто діагностувати не лише кризи, але й їхні передумови ще на етапі прихованої кризи.

Для ТОВ «СЯЙВО» рекомендується впровадження системи контролінгу, оскільки це є одним із найефективніших інструментів для трансформації діяльності підприємства. Спочатку контролінг був спрямований переважно на оптимізацію витрат, але з часом до його складу було включено більш складні інструменти оперативного та стратегічного менеджменту.

Поглиблений аналіз дозволяє порадити ТОВ «СЯЙВО» вважати за пріоритетний напрямок антикризового фінансового контролю - контролінг витрат. Він повинен зосередитися на пошуку резервів для зменшення потреби у фінансових ресурсах для підтримки операційної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman, E. (2002). Bankruptcy, credit risk, and high yield junk bonds : Malden, MA: Blackwell Publishers. Kahle/Austin Foundation. URL:<https://archive.org/details/bankruptcycredit0000altm/page/n583/mode/2up>.
2. Augustine N.R. Managing the crisis you tried to prevent // Harvard Business Review - 1995. - vol. 73 - № 6 - P. 147–158.
3. Baker K. (2020) How Crisis Management Can Change Your Business and Customer Relationships. URL: <https://blog.hubspot.com/service/crisis-management>.
4. Bernstein J. L. (2016.) All About Crisis Management. The 10 Steps of Crisis Communications. Free Management Library. URL:<https://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm>.
5. Bradshaw A. (2017) 7 Steps to Crisis Mfnfgement. Posted. BBN UK (Scotland) in Public Relations Reputation. URL:<https://bbninternational.com/2017/07/03/7-steps-to-crisis-management/>.
6. Chong J.K.S. Six steps to better crisis management // Journal of Business Strategy. - 2004. - vol. 25 - № 2. - P. 43–46.
7. Crisis management and communications (2007). Posted on October 30, 2007 by Institute for PR. URL:<https://instituteforpr.org/crisis-management-andcommunications/>.
8. Coombs W.T. Crisis management and communications // Institute for public relations. - 2007. - vol. 4. - № 5. - P. 6.
9. Grimmelt J. (2016) Recommendations for Crisis Management. UIC Additional Global Security Programme. URL:[https://uic.org/IMG/pdf/crisis\\_management\\_report.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/crisis_management_report.pdf).
10. Guide to successful crisis management (2018). Brand24. URL:<https://brand24.com/blog/crisis-management/>.
11. Fink S. et al. Crisis management: Planning for the inevitable. American Management Association - 1986.

12. Harrison, S. Disasters and the Media: Managing Crisis Communication Basingstoke: Macmillan - 1999.
13. Holmgren F., Johansson K.R. Crisis Management: The nature of managing crises // Digitala Vetenskapliga Arkivet - 2015. - P. 95
14. Howell D. (2021) The Complete Guide to Crisis Management for Every Business. Beekeeper. URL: <https://www.beekeeper.io/blog/what-is-crisis-management/>.
15. Jaques T. Reshaping crisis management: The challenge for organizational design // Organization Development Journal. - 2010. - vol. 28. - № 1. - P. 9.
16. Kash T.J., Darling J.R. Crisis management: prevention, diagnosis and intervention // Leadership & Organization Development Journal - 1998. - vol. 19. - № 4. - P. 179–186 183
17. Kruse C. (2020) The Importance Of Crisis Management Plan For Success. TechDay. URL: <https://techdayhq.com/community/articles/the-importance-of-crisismanagement-plan-for-success>.
18. Mitroff I.I. Crisis management: Cutting through the confusion // MIT Sloan Management Review. - 1988. - vol. 29. - № 2. - P. 15.
19. Pataki E., Sagi A. The role of insolvency in transition and economic stabilization / 6th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Subotica, Serbia. - 2008. - P. 1-5.
20. Posey B. (2020) Crisis management. Complete crisis management guide and free template. URL: <https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management>.
21. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia-Social and Behavioral Sciences. - 2015. - vol. 195. - P. 2298–2305
22. Schroeder Tobias (2020) What it is and how to develop a crisis management plan. Gouvernance D'entreprise. URL: <https://blog.softexpert.com/fr/developcrisis-management-plan/>.

23. What is Crisis Management and Why Do We Need A Plan? The Expert's Guide. URL: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management/>.

24. Андрієнко В. М. (2013) Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем: монографія. Днепродзержинськ: ДДТУ.

25. Арєф'єва О. В., Прохорова Ю. В. (2011) Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Л. : Укр. акад. друкарства.

26. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. (2020) Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК, 27, 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2020\\_27\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9).

27. Бондарчук О. І. (Ред.) (2014) Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

28. Бондарчук. М. К., Алексєєв І. В. (2017) Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки.

29. Борзенко В. І. (2016) Антикризове управління : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С.

30. Брінь П. В., Черпак А. Ю. (2013) Управління антикризовою діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, С. 92- 98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc\\_2013\\_69\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2013_69_20).

31. Вдовиченко А. В. (2013). Особливості копінг–поведінки особистості у життєвих та професійних ситуаціях. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету (серія «Психологічні науки»), 114, 17–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH\\_2013\\_114\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH_2013_114_6).

32. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. (2021) Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету

оборони України, Вип. 1, 63-71. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_1_10).

33. Воробйов В. І. (2011) Антикризове управління та фінансова санація підприємств : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : УкрНДІСВД.

34. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. (2015) Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. International scientific journal, 8, 101-103. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_8)

35. Про Антимонопольний комітет України: Закони України від 10 червня 2021 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

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

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

38. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України : від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>

39. Камнєва А. В., Можевенко Т. Ю. (2015) Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Харків : ХАІ.

40. Ковалевська А. В. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>.

41. Коваленко О. В. (2011) Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації : монографія. Запоріжжя : ЗДІА.

42. Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О. (2010) Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Чернівці : Чернівецький національний університет.

43. Комержицька С. М. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf)

44. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. (2021) Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право., 1, 5-9.

45. Кузнецов Є. С. (2012) Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка, 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_10\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_64).

46. Кукоба В. П. (2008) Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. /; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. - К. : КНЕУ.

47. Литвин З. Б. (2015) Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз, Т. 21, № 2, 152-156.

48. Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. (2016). Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 10(2). 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)_4).

49. Мельниченко О. О. (2015) Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз, Т. 21, 89 № 2, С. 157-162.

50. Мізіна О. В., Криворучко К. О. (2018) Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. Ефективна економіка, 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_39).

51. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. (2020). Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2. 137-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2020\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_2_16).

52. Островський І. А., Гайденок С. М., Прасол. В. М. (2019). Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. Ефективна економіка, 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27).

53. Петухова О. М., Чорноштан Г. Г. (2014) Розвиток теоретичних підходів до визначення економічної діагностики підприємства. Інноваційна економіка, 5, 56-61.

54. Петухова О. М., Чорноштан Г. Г., Волосова В. О. (2014) Економічна діагностика як засіб удосконалення корпоративних відносин. Наукові праці Національного університету харчових технологій, Т. 20, № 3, 65-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2014\\_20\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_3_9).

55. Прус Ю. І., Сосніна К. Д. (2020) Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. Молодий вчений, 12(2), 159-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_16).

56. Ревенко Х. А. (2019) Антикризове управління в сучасних умовах. Сучасні питання економіки і права, Вип. 1, 36-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spetp\\_2019\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spetp_2019_1_6).

57. Резнік Н. П., Костилян В. А. (2019) Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 4 (1), 213-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon\\_2019\\_4\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2019_4(1)_22).

58. Санаційна спроможність підприємства та її оцінка // Студопедія. – URL: [https://studopedia.su/10\\_11150\\_sanatsiyna-spromozhnist-pidpriiemstva-ta-iiotsinka.html](https://studopedia.su/10_11150_sanatsiyna-spromozhnist-pidpriiemstva-ta-iiotsinka.html). 90

59. Скляр Є. В., Ксенофонтова А. Ю. (2020) Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. Економічний простір, 156, 155-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_156\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_30).

60. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. (2020) Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості, 70-71, 75-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2020\\_70-71\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_70-71_10).

61. Терентьева О.В. Основные составные механизмы обеспечения антикризисной деятельности на предприятии. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>.

62. Усик С.Л., Богданович Л.М. (2014). Поведінка людини в стресових ситуаціях. Феномен копінгу: Методичні рекомендації. Луцьк: Навчально-методичний центр цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Волинської області.

63. Храпкіна В. (2015) Ідентифікація ризиків у системі управління фінансовою безпекою підприємства. Схід, 1, 42-47. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_1_9).

64. Храпкіна В. В. (2010) Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 29, 191-194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2010\\_29\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_29_48).

65. Храпкіна В. В., Чучко О. П. (2015) Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. Технологический аудит и резервы производства, 1 (7), 42-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_1\(7\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(7)_10).

66. Черленяк І. І., Курей О. А. (2020) Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, Вип. 1, 10-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес\\_2020\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2020_1_3).

67. Чернявський А.Д. (2006) Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ : МАУП.

68. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством: атореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 25 с.

69. Швець І. Ю., Швець Ю. Ю. (2013) Антикризове управління : навч. посіб. Сімф. : ДІАЙП.

70. Шморгун Н.П., Головка І.В. (2006). Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ.: ЦНЛ

71. Штангрет А. М., Копитюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с

72. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022, 22 с.