

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
на тему: «Аналіз та удосконалення системи антикризового
управління підприємством»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»



Вадим ТІТОВ



Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри міжнародної
економіки та менеджменту Харківського
національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
Марина КІПА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Тітов Вадим Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз та удосконалення системи антикризового управління підприємством

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити
розкрити сутність поняття антикризового управління організації; провести аналіз факторів впливу на ефективність антикризового управління підприємством; розкрити сутність системи антикризового управління підприємством та методи оцінки її ефективності; проаналізувати діяльність та фінансово-економічний стан ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»; провести аналіз основних ризиків для діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»; проаналізувати на надати оцінку існуючої системи антикризового управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»; оцінити ефективність запропонованих рішень щодо покращення системи антикризового управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»; навести шляхи реалізації концепції антикризового управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Вадим ТІТОВ-
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Світлана ПУСТОВГАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Поняття антикризового управління підприємством	9
1.2 Фактори впливу на ефективність антикризового управління підприємством.....	21
1.3 Сутність системи антикризового управління підприємством та методи її оцінки.....	32
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	52
2.1 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»	52
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА».....	62
2.3 Аналіз існуючої системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»	78
Висновки до розділу 2	93
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	96
3.1 Розробка програми антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»	96
3.2 Оптимізація структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна».....	102
3.3 Розробка пропозицій щодо мінімізації ризиків ПрАТ «ВФ Україна»	109
Висновки до розділу 3	118
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	124
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

У сучасному світі підприємства зустрічаються з широким переліком викликів та ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх. Якщо їх своєчасно не виявити та не провести відповідні заходи, то вони можуть призвести до стагнації та занепаду організації. У сучасних реаліях, які мають багато невизначеностей, система антикризового управління підприємства набуває особливої важливості. Саме вона забезпечує стабільний та безпечний розвиток підприємства, враховуючи усі можливі фактори, що можуть впливати на діяльність організації. Своєчасне виявлення потенційної кризової ситуації, розробка та впровадження ефективних заходів щодо виходу з кризи, проведення пост-кризового аналізу – усі ці функції, що виконуються системою антикризового управління, можуть суттєво впливати на підприємство, захищати його від зовнішніх загроз, допомагати виявляти внутрішні ризики та знаходити шляхи подолання перешкод та виходу з кризових ситуацій.

Нестабільна геополітична ситуація, військові дії, валютні коливання, динамічні зміни ринку, мотивація персоналу та багато інших чинників зараз відіграють ключову роль для будь-якого українського підприємства. Саме тому антикризове управління наразі є невід'ємною частиною менеджменту. У сучасному світі підходи та методи антикризового управління такі як: виявлення антикризових ситуацій, оцінка ймовірності банкрутства підприємства, забезпечення фінансової стабільності підприємства, локалізація кризових явищ, проведення превентивних заходів задля запобігання кризи, моніторинг потенційних ризиків для підприємства та багато інших є вирішальними складовими конкурентоспроможності підприємства. Усе вищенаведене обумовлює та підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємства виступають предметом багатьох досліджень як українських, так

і іноземних вчених. Серед вітчизняних дослідників, що присвятили свої праці темі антикризового управління, варто згадати: Ахновську І. О., Панасюк П. І., Балабанову Л. В., Сардак О. В., Болотного Д. Г., Вовк Н., Мохнар Л., Гой В. В., Васильєв О. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О., Литовченко О. Ю., Масловська Л. Ц., Головач К. С., Мудрак Л., Онісіфорову В. Ю., Сідельнікову В. К. та багато інших. Серед іноземних науковців можна виділити: Банді Дж., Пфаррер М. Д., Шорт Ц. Е., Кумбс В. Т., Грох М., Шрамм В., Штремецький П., Зярко Дж., Валас-Требац Дж. Не зважаючи на велику кількість досліджень, присвячених темі антикризового управління, недостатньо проаналізованими є питання системи антикризового управління підприємством, її методів та заходів як критичної складової сучасного підприємства.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством.

Згідно до мети дослідження було визначено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність антикризового управління підприємством;
- визначено фактори, що впливають на ефективність антикризового управління підприємством;
- узагальнено систему антикризового управління підприємством;
- надано оцінку фінансово-економічного стану ПрАТ «ВФ Україна»;
- визначено ймовірність банкрутства ПрАТ «ВФ Україна»;
- охарактеризовано існуючу систему антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»;
- запропоновано програму антикризового управління для ПрАТ «ВФ Україна»;
- розроблено рекомендації щодо оптимізації структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна»;
- розроблено комплекс заходів щодо мінімізації ризиків ПрАТ «ВФ Україна».

Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством.

Теоретичною та методичною основою дослідження є монографії, статті, тематичні публікації, матеріали наукових конференцій та інші наукові праці українських та іноземних вчених. Інформаційною базою дослідження виступають звіти про управління та сталий розвиток, фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна».

Під час дослідження було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи пізнання:

- структурно-логічний, що мав на меті побудування високо-рівневої структури дослідження;
- методи класифікації, групування, синтезу узагальнення та порівняння задля розкриття сутності антикризового управління організації, аналізу основних елементів, функцій, принципів антикризового управління, основних факторів впливу на діяльність організації та методів, стратегій та ключових аспектів антикризового управління підприємства;
- методи кількісного та якісного аналізу для аналізу фінансово-економічного стану, існуючої системи антикризового управління та розробки шляхів удосконалення і програми антикризового управління для ПрАТ «ВФ Україна»;
- методи застосування дискримінантних моделей для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ Україна»;
- методи середньозваженої вартості капіталу для проведення оптимізації структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна»;
- методи SWOT-аналізу, графічного й табличного подання даних та наукового узагальнення подання та обґрунтування висновків.

Практичною цінністю дослідження виступає той факт, що результати праці доведено до конкретних рекомендацій, направлених на покращення

системи антикризового управління організації, що можуть бути використані при розробці стратегії розвитку підприємства. Матеріали та результати роботи можуть бути використані для управлінського консультування.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на теми:

«Управління персоналом як складова антикризового управління підприємством» за підсумками II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (м. Харків, 1 листопада 2024 року);

«Аналіз антикризового управління в умовах невизначеності: теоретичні аспекти та практичні рішення» за підсумками II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід» (м. Харків, 8 листопада 2024 року).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття антикризового управління підприємством

Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеними ризиками, конкурентним тиском, економічними коливаннями та соціально-політичними нестабільностями. В таких умовах здатність своєчасно виявляти загрози, реагувати на них та мінімізувати їх негативні наслідки стає вирішальним фактором для виживання та подальшого розвитку організації. Саме тому антикризове управління підприємства є важливим інструментом забезпечення стабільності та стійкості організацій в умовах динамічних змін і непередбачуваних зовнішніх факторів.

Перед тим як аналізувати сутність антикризового управління підприємства слід дослідити поняття кризи. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. надають наступне визначення: криза - це конфлікт, що перейшов у стан антагоністичного протиріччя [68]. Карпенко О.А. описує кризу як рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан, що періодично настає та відображений через циклічну тенденцію розвитку. Карпенко О.А. зазначає, що кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їх наступ викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи [28].

Редькін Д. стверджує, що криза - об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що узгоджено з законами функціонування і розвитку соціально-економічної системи, яка прагне управляти своєю діяльністю, знижувати частку некерованих процесів. Окрім цього, вчений припускає, що в

майбутньому система взагалі виключить кризи з тенденції розвитку, а нинішні кризи залишаться як приклад недосконалості управління [54].

Кульчій І.О. приводить наступне визначення кризи – це зібрана категорія, оскільки відрізняється певною об'єктивністю виникнення і є невід'ємною частиною закону еволюційного розвитку. Це проявляється в циклічних коливаннях різних за рівнем розвитку систем. Одночасно до «кризи» застосовне визначення закономірності критичного стану, яке відчувають під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів у тій чи іншій мірі, всі учасники суспільного виробництва незалежно від рівня матеріального добробуту населення, зрілості ринкових і постіндустріальних форм економічного розвитку. Основним проявом цієї суперечності стає проблема діагностування кризи, що наближається, і наслідків, які загрожують людям, системам, країнам, світовій економіці. Пошук відповідей на це питання призводить до необхідності досліджувати об'єктивні економічні закони та закономірності, а також тенденції формування, прояви та загострення кризових явищ у різних умовах [35].

Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О. та Салоїд С. В. зазначають, що економічні кризи – це цілком об'єктивна закономірність для будь-якої господарської діяльності. Як показує світова практика, банкрутства підприємств – це не випадкові явища, а певна закономірність в економіці розвинених країн. Економічна криза, що є наслідком впливу несприятливих для підприємства чинників зовнішнього та внутрішнього походження, на підприємстві відбивається у фінансово-економічних показниках підприємства. А також негативно впливає на фінансовий потенціал організації, формуючи дисбаланси у рівнях кредиторської та дебіторської заборгованості, надходженнях грошових коштів, можливостях покриття короткострокових дефіцитів тощо [29].

Болотнов Д. Г. визначає такі етапи розвитку кризової ситуації на підприємстві [6]:

- поява ознак кризи;

- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Спираючись на вищенаведені характеристики поняття «криза» різними вченими, маємо змогу надати власне визначення кризи. Отже, з точки зору антикризового управління підприємства, криза – це критичний стан соціально-економічної системи, що виникає внаслідок дії як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів та призводить до порушення стабільності функціонування підприємства. Криза може бути результатом внутрішніх протиріч і зовнішніх викликів, вона проявляється через циклічні коливання в розвитку системи та є невід'ємною частиною еволюційних процесів. Незважаючи на свою потенційну руйнівність, криза також може слугувати стимулом для змін та оновлення, якщо своєчасно виявити її ознаки і реалізувати відповідні антикризові заходи.

Криза, як багатогранне явище, може мати різні форми прояву залежно від факторів, що її спричиняють, та від специфіки організації, в якій вона виникає. Важливо розуміти, що кожна криза має власну природу, глибину і динаміку розвитку, що ускладнює її прогнозування та управління. Необхідність у класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними, можливості зниження його гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання [35].

Класифікація криз у науковому середовищі різна. Є безліч критеріїв, за якими можна згрупувати кризи. Наприклад, розділяючи кризи за масштабами прояву, який носить умовний характер, можна виділити загальні і локальні кризи. Загальні охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні – тільки її частину. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування. Генезису кризи можна виділити макро- та мікрокризи.

Макрокризі притаманні досить великі обсяги і масштаби проблем, мікрокриза охоплює тільки окрему проблему [68].

Марачевська А.В. пропонує розділяти кризи на стратегічні, оперативні та кризи ліквідності (табл. 1.1) та зазначає, що кризи також можна розділити щодо сфер виникнення, наприклад, фінансова, виробнича, кадрова тощо. Інше питання в тому, що проблеми, що виникають в одній сфері, безпосередньо спричиняють проблеми і в усіх інших сферах роботи [38].

Таблиця 1.1 – Класифікація криз на підприємстві

Назва	Зміст
Стратегічна криза	Полягає в тому, що компанія втрачає свій потенціал і не має можливостей далі розвиватися в різних напрямках. Фактично, компанія може й надалі працювати у межах своїх фактичних показників, без зниження ліквідності та платоспроможності. Але вона втрачає реальні сили для виходу на нові ринки. Така криза реальної загрози для невеликих фірм не несе. Якщо суб'єкту господарювання достатньо отримуваної норми прибутку, то нічого страшного в цьому немає.
Оперативна криза	Ситуація, коли компанія різко починає втрачати свій прибуток, зазнає значних збитків у роботі. Може погіршуватися рівень платоспроможності, виникає нестача сировини та трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих кадрів. Така ситуація вже є небезпечною для компанії, оскільки часто обсяги зобов'язань перевищують наявні обсяги активів. Основна причина виникнення такої ситуації – неефективний менеджмент, відсутність можливості швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, відсутність чіткого плану дій.
Криза ліквідності	Найгірша ситуація для підприємства. Як правило, криза ліквідності виникає на тлі оперативної кризи. З огляду на постійну збиткову діяльність компанія втрачає рівень платоспроможності, автономності, можливості виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, покупцями, кредиторами.

Джерело: складено автором на підставі [38]

Кризи відображають не тільки суперечності функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура та ін.) [35].

Причини кризи можна класифікувати за природою походження та за місцем виникнення, що зазначено на рис. 1.1.

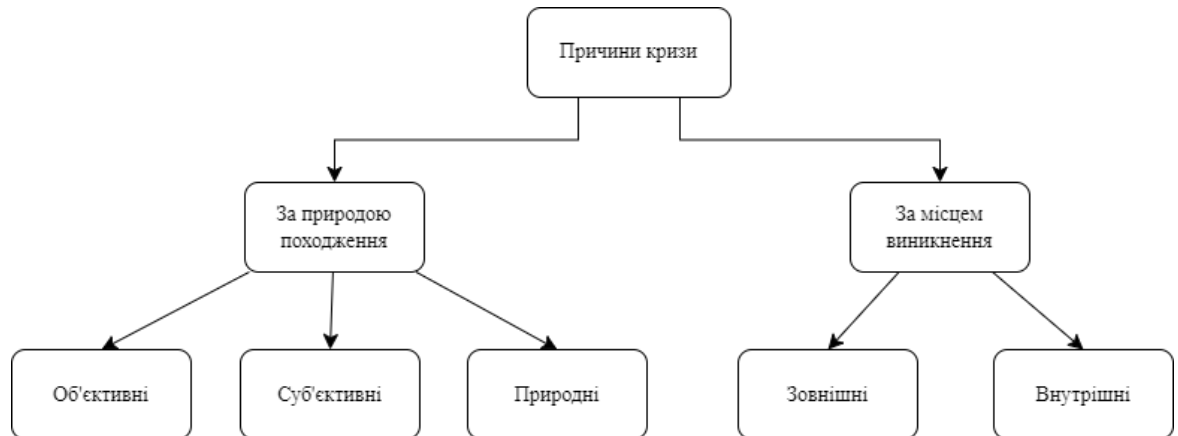


Рисунок 1.1 – Класифікація причин кризи

Джерело: складено автором на підставі [28], [68]

Розглянемо причини кризи за природою походження, а саме об'єктивні, суб'єктивні та природні причини. Об'єктивні причини пов'язані з необхідністю періодичних змін у технологіях, структурі підприємства або ринку. Прикладом можуть бути потреби в модернізації обладнання або реструктуризації організаційної структури, що є невід'ємною частиною економічного циклу. Суб'єктивні причини виникають через помилки або недоліки в управлінні. Наприклад, це можуть бути неправильні управлінські рішення, недостатня кваліфікація керівників, погано сформульована стратегія розвитку або невірні прогнози ринку. Природні причини включають вплив стихійних лих, таких як землетруси, повені, пожежі та інші природні катастрофи, які можуть суттєво пошкодити інфраструктуру підприємства і зупинити його діяльність на тривалий період.

Якщо ж класифікувати причини кризи за місцем їх виникнення, то можна виділити зовнішні та внутрішні причини кризи. Зовнішні причини пов'язані з факторами, що знаходяться поза контролем підприємства. Це можуть бути макроекономічні тенденції, глобальні економічні кризи, зміни у політичній ситуації країни, а також коливання курсу валют або жорстка конкуренція на ринку. Наприклад, зміни у законодавстві або введення нових

податків можуть негативно вплинути на фінансове становище підприємства. Внутрішні причини пов'язані з проблемами всередині підприємства. Це можуть бути внутрішні конфлікти серед працівників, неефективна організація виробничих процесів, помилки у маркетинговій стратегії або недоліки в управлінні інвестиціями та інноваціями. Наприклад, недостатня координація між відділами може призвести до затримок у виробництві та втрати клієнтів.

Дослідивши поняття кризи, слід перейти до аналізу терміну «антикризового управління», що в зарубіжній літературі трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management). Появу цього терміну відносять до середини дев'яностих років двадцятого століття [60, с. 190]. Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. зазначають, що, під час вивчення антикризового управління, погляди дослідників можна розділити на два принципових напрями [49]:

- одні дослідники є прибічниками більш вузького бачення антикризового управління, яке фактично зводиться до управління платоспроможністю та фінансовим станом підприємства;

- друга частина дослідників вважає, що антикризове управління повинне полягати в управлінні всім переліком загроз діяльності та стабільному становищу підприємства.

Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. виокремлюють наступні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством [49]:

- управління з метою уникнення банкрутства та фінансового оздоровлення підприємства;

- управління з метою виявлення та ліквідації ознак кризового стану підприємства та забезпечення його стабільного функціонування;

- управління, яке попереджує появу або зменшує вірогідність настання криз в діяльності підприємства;

- управління, яке забезпечує розвиток та ефективне використання ресурсів в умовах кризового середовища.

Основні трактування визначення «антикризове управління» та адаптовані підходи до визначень наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «антикризове управління підприємством»

Вчені	Трактування	Підхід до визначення
1	2	3
Шапуров О. О.	Специфічний різновид управлінської діяльності в умовах істотного погіршення ситуації на підприємстві, що загрожує подальшому його існуванню [65, с. 36].	Оперативне управління кризовими ситуаціями
Скібіцький О.М.	Розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану [57, с. 9].	
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О.	Функція менеджменту, яка забезпечує [23]: – уникнення кризових ситуацій; – зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; – забезпечення належного рівня платоспроможності.	
Марачевська А. В.	Управління, за допомогою якого можна оцінити ймовірність настання самої кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, спрогнозувати можливі втрати та ризики, та шляхом розробки ефективного інструментарію мінімізувати можливі наслідки [38].	Прогнозування та профілактика кризи
Гой В. В., Васильєв О. В.	Управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання [13].	
Докуніна К. І.	Система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства [21].	

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К.	Попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів [49].	
Черленяк І.І., Курей О.А.	Економічне відновлення та відтворення спрямоване на забезпечення адекватної якості, правдивості та безперервності комунікацій [64].	Економічне відновлення та комунікація
Діденко Є. О., Фесюн А. С.	Процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку [19].	Кризове реагування та ресурсозабезпечення
Банді Дж., Пфаффер М. Д., Шорт Ц. Е., Кумбс В. Т.	Процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам [70].	
Череп А. В., Павленко А. І.	Система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки [63].	Системне управління та стратегічний розвиток
Шатайло О. А.	Система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал [66].	
Болотнов Д. Г.	Управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку [6].	Адаптація до умов зовнішнього середовища
Маховка В. М.	Специфічна функція, що повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління [41].	

Джерело: складено автором на підставі [6, 13, 19, 21, 23, 38, 41, 49, 57, 63, 64, 65, 66, 70]

Аналіз визначень антикризового управління різними вченими показав наявність кількох підходів до його трактування. Серед них виділяються оперативне управління кризовими ситуаціями, яке фокусується на швидкому реагуванні для подолання загроз, та прогнозування і профілактика кризи, що акцентує увагу на оцінці ризиків і мінімізації наслідків потенційних кризових подій. Також важливим є підхід адаптації до зовнішнього середовища, який орієнтований на пристосування системи управління до змін. Окремо розглядаються підходи економічного відновлення та ефективної комунікації, а також системного управління з фокусом на довгострокову стратегію та ресурсозабезпечення. Таке різноманіття підходів демонструє, що антикризове управління є комплексною діяльністю, яка охоплює як оперативні дії, так і стратегічне планування, забезпечуючи як стійкість підприємства в умовах кризи, так і його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Журавська А. Р. до головних елементів системи антикризового управління підприємством відносить: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [24, с. 227].

Предметом антикризового управління Єпіфанова І. Ю та Оранська Н. О. називають передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [23].

Важинський Ф. А. визначає об'єкт антикризового управління як виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [9, с. 92].

Гринько Т. вважає, що головною метою антикризового управління є рання діагностика передбачуваної кризи, відновлення рівноваги підприємства і забезпечення сприятливих умов для подальшого його розвитку [14, с. 52].

Мартинець В.В. наводить наступні цілі антикризового управління [39]:

– організаційні – цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

– виробничі – цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

– фінансові – цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

– кадрові – цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

– збутові – цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація транзакційних витрат, укладання торговельних транзакцій;

– маркетингові – цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

– інноваційні – цілі, які передбачають інноваційний розвиток підприємства у всіх сферах його діяльності.

Єпіфанова І. Ю та Оранська Н. О. під принципами антикризового управління розуміють правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування. Також дослідниці зазначають, що антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних. Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу [23].

Грох М. основними принципами системи стратегічного антикризового менеджменту підприємств, що перебувають у кризовому стані, вважають: ранню діагностику кризи, швидку реакцію на кризові явища, адекватність реакцій на реальні фінансові загрози банкрутства, досягнення загального потенціалу з метою подолання кризи [72, с. 49]. Шконда В. В. та Кальянов А. В. до особливостей антикризового управління, урахування яких підвищує ефективність управлінських та регуляторних механізмів стратегії управління підприємством, відносять гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікації й ситуаційного реагування [69, с. 167].

Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. на основі досліджень українських вчених розробили своє бачення структури антикризового управління підприємством (рис. 1.2) [49].

Спираючись на дослідження Єпіфанової І. Ю., Оранської Н. О., Ахновської І. О. та Джеджули В. В., у системі антикризового управління підприємством можна виділити наступні функції [2; 18; 23]:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

– Отже, спираючись на вищенаведені дослідження, можемо надати своє визначення поняттю «антикризове управління». Антикризове управління – це комплекс специфічних управлінських дій, спрямованих на прогнозування,

попередження, мінімізацію негативних наслідків та подолання кризових явищ, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства.

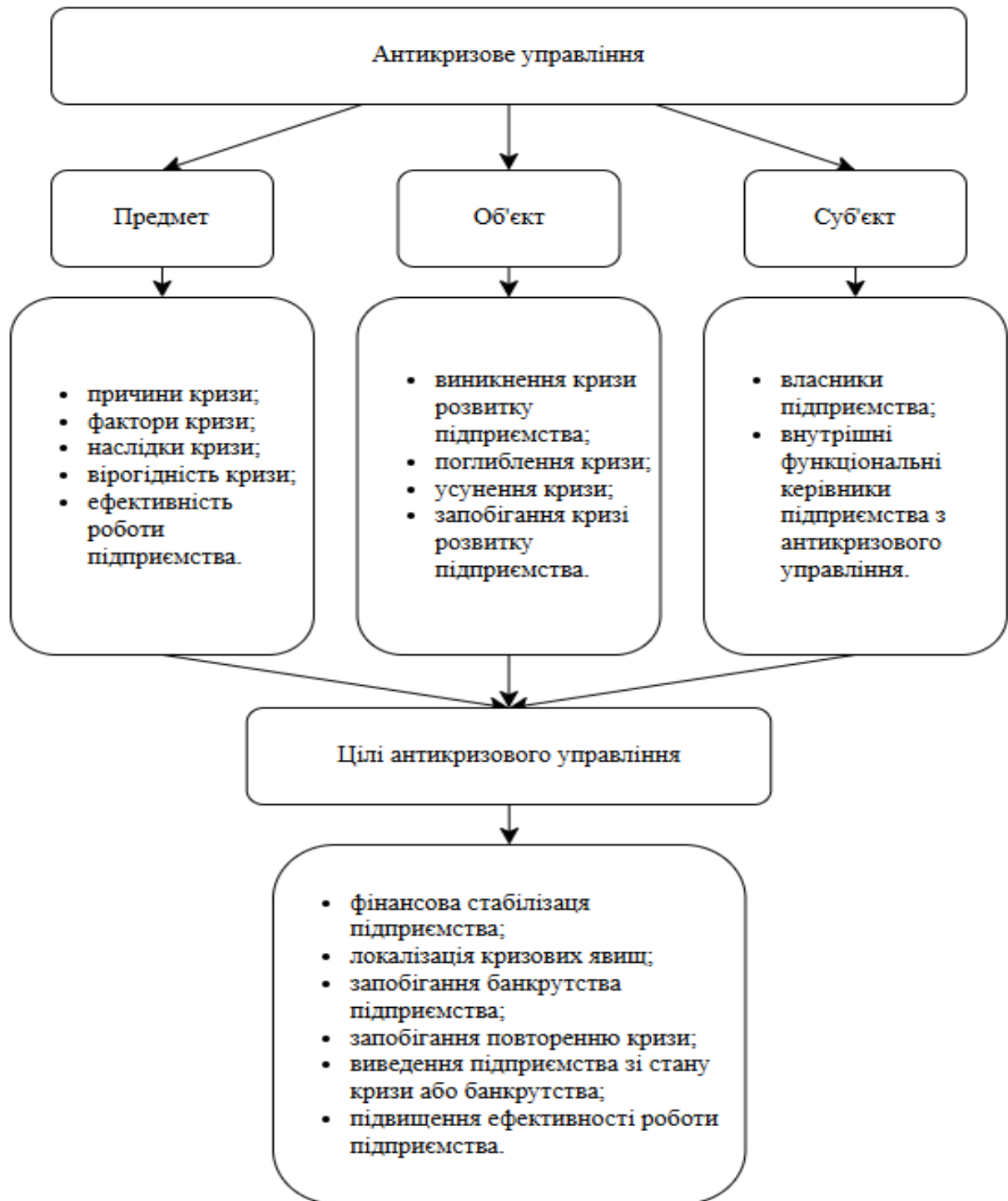


Рисунок 1.2 – Структура антикризового управління підприємством
Джерело: складено автором на підставі [49]

Об'єктом антикризового управління є криза в її різних проявах, а суб'єктами – керівники та антикризові менеджери. Предметом виступають причини та фактори, що викликають кризу, а також заходи для її нейтралізації. Головною метою є збереження стабільності та ефективності підприємства, його адаптація до змін зовнішнього середовища, та попередження банкрутства. Функції антикризового управління включають діагностику, планування, реалізацію антикризових заходів та контроль. Воно забезпечує ранню діагностику кризових ознак, формування стратегії та тактики подолання кризи, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

1.2 Фактори впливу на ефективність антикризового управління підприємством

Для ефективного антикризового управління необхідно враховувати фактори, що впливають на діяльність підприємства. Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища. Аналіз цих факторів дозволяє побудувати комплексну стратегію, спрямовану на попередження кризових ситуацій і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Спираючись на дослідження Єпифанової І. Ю., Оранської Н. О., Ахновської І. О., Невмержицької С. М., Марценюк, С. О та Джеджули В. В., до факторів зовнішнього середовища, які спричиняють кризу, можна віднести [2; 18; 23; 47]:

- негативні тенденції розвитку галузі;
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство;
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції;

- несприятливе відношення стейкхолдерів;
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями;

– зміна оточуючого середовища;

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [2; 18; 23; 47]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство;
- втрата конкурентних переваг;
- неефективна стратегія розвитку;
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом;
- внутрішні конфлікти;
- запізнена реакція на дії конкурентів;
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок;
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо.

Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. та Лістрова М. С. також наводять в узагальненому вигляді сукупність факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища (рис. 1.3) [1].

Поняття «криза» найтіснішим чином пов'язане з поняттям «ризик», яке в тій чи іншій мірі впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення, тому антикризове управління слід розглядати разом з ризик-менеджментом підприємства, а також внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства можна розглядати та аналізувати через призму ризик-менеджменту [38].

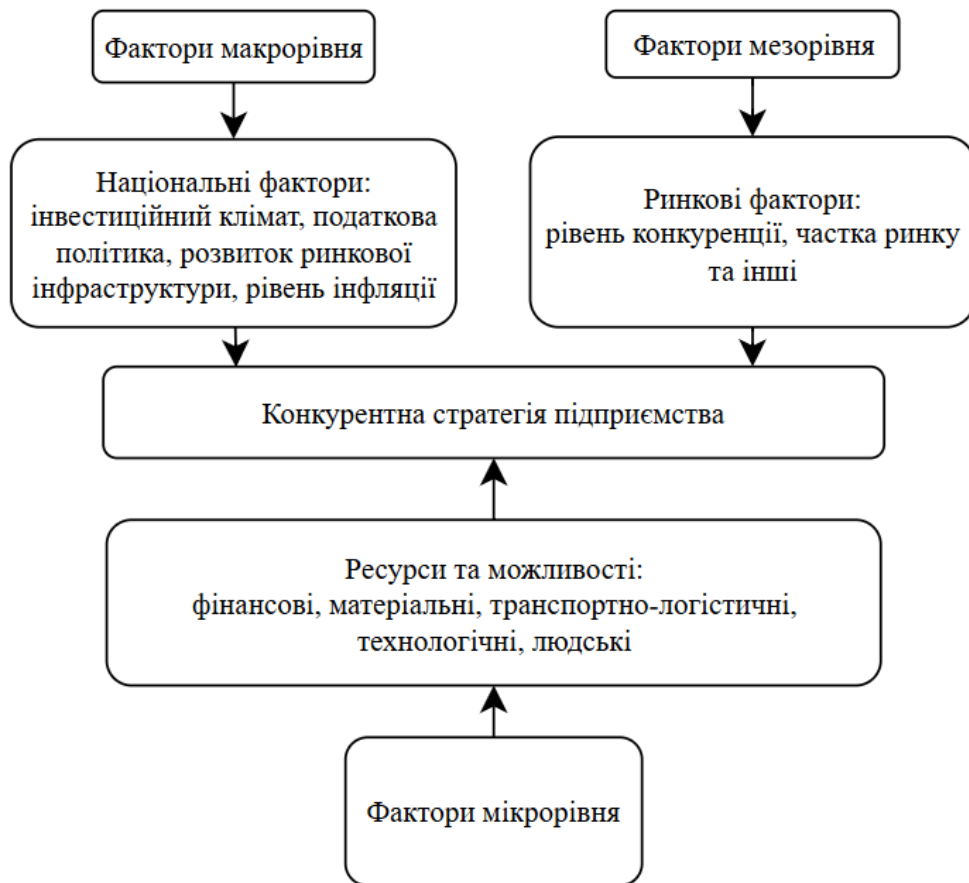


Рисунок 1.3 – Система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління
Джерело: складено автором на підставі [1]

Прокопишин О. С. надає більш детальну класифікацію причин виникнення криз на підприємстві, а саме: внутрішні причини вчений розділяє на операційні, інвестиційні та фінансові, а зовнішні – на загальноекономічні, ринкові та інші. Залежно від причин кризи та факторів впливу на підприємство дослідник виділяє перелік типів кризового менеджменту (антикризового управління), а саме (рис 1.4) [52]:

- профілактичний (превентивний) кризовий менеджмент;
- реактивний кризовий менеджмент;
- ситуаційний кризовий менеджмент;
- надзвичайний кризовий менеджмент.

Гричишин Я. М. зазначає, що турбулентне середовище, посилення конкуренції, глобалізація, зумовлюють постійне перебування підприємств під впливом ризиків і невизначеностей (рис. 1.5). Такий стан суб'єктів можна назвати умовно стабільним, або квазістабільним. Під впливом різноманітних, передусім зовнішніх, а також внутрішніх чинників кризи можуть виникати на будь-якій стадії розвитку підприємства [15].

У контексті антикризового управління важливо зосередитися на вирішенні внутрішніх проблем, оскільки це ті аспекти, на які підприємство може безпосередньо впливати. Найважливішим внутрішнім фактором є персонал організації, оскільки від його компетенцій, мотивації та залученості залежить успіх антикризових заходів та роботи підприємства загалом. На сьогодні персонал є основним ресурсом, який здатний забезпечити перемогу підприємству в конкурентній боротьбі [56, с. 92]. Розглянемо теоретико-методологічні засади управління персоналом у контексті антикризового управління.

Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. приділяють особливої уваги виокремленням особливостей та основних напрямів реалізації антикризового управління, що змінює методичні засади управління персоналом, який є основним ресурсом забезпечення формування конкурентних переваг на ринку, подолання кризових явищ та їх наслідків, і в той же час, може стати й джерелом будь-якої кризової ситуації [7, с. 78].

Смачило І. І. зазначає, головними проблемами управління персоналом в період кризи є: обмеженість фінансових ресурсів, необхідність скорочення чисельності працюючих та тривалості робочого дня, зниження рівня оплати праці, посилення соціальної напруженості, виникнення конфліктів, зниження мотивації персоналу, згортання соціальних програм, жорстке часове обмеження [58].



Рисунок 1.4 – Типи кризового менеджменту (антикризового управління) залежно від причин настання кризи

Джерело: складено автором на підставі [17, с. 82; 30, с. 122; 40, с.15-16; 52; 67]

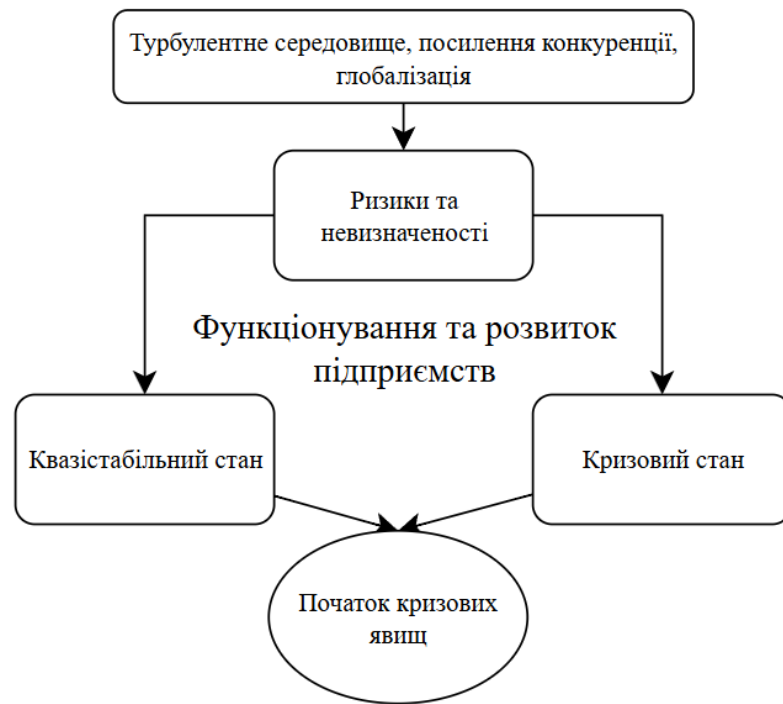


Рисунок 1.5 – Вплив ризиків і невизначеностей на функціонування підприємства

Джерело: складено автором на підставі [15]

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В вважають, що за цих обставин саме антикризове управління персоналом здатне врахувати низку питань, що стосуються адаптації працівників до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства, оскільки передбачає не лише планування, підбір, переміщення персоналу, але сукупність чинників соціально-психологічного та етичного характеру [12, с. 387].

Коваленко М. В стверджує, що антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва щодо створення відповідних умов для підвищення ефективності формування, використання, розвитку та соціального захисту персоналу підприємства в умовах кризи [30].

Воронкова В. Г. у концепцію антикризового управління персоналом підприємства включає розроблення [11]:

- планів управління кризовими ситуаціями;
- принципів антикризового управління персоналом;
- антикризової кадрової політики.

Громко Л. С. підкреслює, що зважаючи на те, що концепція антикризового управління персоналом підприємства включає необхідність її реалізації на основі правил поведінки, основні принципи формування та розвитку антикризового управління персоналом включають такі, що наведені нижче (табл. 1.3) [16, с. 110–112; 58].

Таблиця 1.3 – Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

Принципи	Зміст принципів
Оптимізації кадрового потенціалу	Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління.
Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу	Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку.
Системності в роботі щодо розвитку персоналу	Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку.
Компліментарності управлінських ролей	Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.
Інтеграції персоналу	Відновлення довіря персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень.
Підтримки прагнення до незалежності	Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень.
Колегіальності в управлінні	Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями.
Соціально-психологічної єдності колективу	Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях.
Задоволеності роботою і колективом	Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці.
Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період.
Ефективної організаційної структури	Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Джерело: складено автором на підставі [16, с. 110-112; 58]

Серед основних заходів підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства можна виділити наступні [22, с. 93; 42, с. 368]:

- планування заходів з антистресової підготовки персоналу;
- аналіз та оцінка наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація чисельності персоналу;
- збереження осередку кадрового потенціалу;
- вибір методу управління персоналом;
- формування антикризової команди (оперативних груп);
- створення системи інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом;
- залучення кадрового потенціалу на реалізацію антикризової програми;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільнюються (звільнюються);
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду, виховання готовності персоналу до діяльності у кризових умовах.

У наведеному переліку виокремлено в основному традиційні заходи управління персоналом. Однак їхня реалізація в кризових умовах потребує використання відповідного інструментарію управління. Серед таких інструментів є кадрова політика, яка є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [4]. Типовими змінами кадрової політики в кризових умовах є наступні [30]:

- скорочення малопродуктивного або «складного» персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
- надання частині (всьому) персоналу відпустки;

- збереження найбільш креативного, ерудованого та кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, який був звільнений через скорочення з інших підприємств (конкурентів);
- збереження позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

В умовах кризи персонал підприємства або окремі групи можуть мати своєрідні інтереси, які необхідно враховувати в управлінні [58]:

- зацікавлений у подоланні кризи та подальшому розвитку підприємства;
- категоричний щодо погашення боргів перед ним;
- зацікавлений у збереженні робочих місць та забезпеченні відповідної оплати праці.

Важливість цих інтересів зумовлена не тільки кризовим станом підприємства та існуванням можливості виживання, а й наявністю пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів господарювання та відповідного рівня оплати праці, соціальних гарантій [58].

Ефективну кадрову політику в кризових умовах можна охарактеризувати наступним чином [58]:

- скорочення рівнів управління, а не робочих місць;
- здійснення не різкого та значного скороченням персоналу, а оптимізація кадрової структури відповідно до кризової ситуації;
- виявлення та навчання тих працівників, які мають лідерські здібності, особливо проявили себе в кризових умовах.
- забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;
- продовження набору персоналу, підтримування його професійного зростання.

Окрім цього, важливу роль в управлінні персоналом у контексті антикризового управління відіграє комунікаційна складова. Розглядаючи роль комунікацій під час кризових ситуацій, доречно звернутися до дослідників, що

безпосередньо працюють з ДСНС України та вивчають подолання кризових явищ на рівні країни. Як вказує Лара Мудрак, чітка комунікаційна стратегія допоможе в кризовій ситуації в донесенні чіткого повідомлення. Під час кризи можна збільшити аудиторію своїх основних каналів комунікації, проявити своє лідерство в управлінні, винайти та спробувати новітні підходи в вирішенні важливих питань [45].

Багато підприємств, під час кризового стану можуть взяти приклад з того як проводить свої комунікації держава під час кризових явищ. Наприклад, можна використовувати циркулярну структуру комунікації, запропоновану У. Шраммом та Ч. Осгудом, у структуру якої вміщено практично всі принципово важливі для антикризового управління компоненти: відправник, отримувач, повідомлення, що кодується; повідомлення, що декодується; канал передавання повідомлення та результат комунікації [73].

Дана модель представляє комунікацію у вигляді інтерактивного та інтерпретативного процесу, у якому комуніканти практично одночасно надсилають і отримують сигнали у вигляді повідомлень. У цій моделі виокремлено два принципово важливі для антикризового управління моменти [10]:

- відповідальність за успішність комунікації покладається не лише на відправника, але й на отримувача;

- розуміння комунікації як безмежного процесу у просторі та часі.

До переваг застосування даної моделі в антикризовому управлінні можна віднести наступні її особливості [10]:

- циркулярна модель комунікації є динамічною, за допомогою неї представлено процес розгортання ситуації;

- дана модель не розділяє відправника та отримувача, у певний момент одна людина може бути в обох ролях, що перетворює обидві сторони на активних учасників взаємодії;

- у даній моделі акцент зроблено на зворотній зв'язок;

- модель демонструє, як правильність та точність повідомлення є необхідними для його правильного сприйняття;
- циркулярний характер дозволяє обом сторонам викласти свою думку.

Отже, криза на підприємстві може виникати як наслідок зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які детально досліджені та класифіковані науковцями. Зовнішні фактори включають негативні тенденції в галузі, монополізацію ринку, несприятливі економічні умови та зміни в законодавстві, на які підприємство не може вплинути. Внутрішні фактори, такі як втрата конкурентних переваг, внутрішні конфлікти та неефективна стратегія, можуть бути контрольовані та змінені підприємством.

В умовах кризи ключову роль відіграє управління персоналом. Ефективне антикризове управління персоналом повинно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, такі як мотивація, адаптація до нових умов, навчання та соціальний захист. Крім того, важливою є оптимізація кадрового потенціалу, збереження ключових працівників та залучення висококваліфікованого персоналу. Комунікаційна модель підприємства під час кризи відіграє вирішальну роль у подоланні негативних наслідків. Чітка та ефективна комунікація допомагає швидко інформувати персонал та стейкхолдерів про стан справ, прийняті рішення та подальші кроки, що сприяє зниженню соціальної напруженості та підвищенню довіри до керівництва. В умовах кризи комунікація може також стати інструментом зміцнення лідерства та впровадження інноваційних підходів до вирішення проблем.

Таким чином, успішне подолання кризи залежить від здатності підприємства ефективно управляти як зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу, грамотно керувати персоналом та забезпечити надійну комунікаційну підтримку всім зацікавленим сторонам.

1.3 Сутність системи антикризового управління підприємством та методи її оцінки

Зазначені у попередньому розділі фактори обумовлюють високу чутливість підприємства до зовнішніх кон'юнктурних коливань, негативний вплив яких в умовах прогресуючої внутрішньогосподарської кризи може спричинити його банкрутство та повну ліквідацію. Виходячи з цього, формування повноцінної системи антикризового управління підприємством є невід'ємною складовою його стабільного функціонування та розвитку, незалежно від поточного стану, оскільки дана система надає можливість підприємству оперативно елімінувати існуючі загрози та формувати стратегію протидії їм на довгострокову перспективу [29].

Підкреслюючи важливість системи та стратегії в антикризовому управлінні, деякі автори вважають, що кризова ситуація на підприємстві є ознакою або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом [8, с. 311]. Інші автори вважають, що антикризова стратегія може бути гарантом недопущення різного роду кризових ситуацій [36, с. 309]. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. вважають, що жодна стратегія не може забезпечити стовідсоткового передбачення майбутнього, у тому числі уникнення кризових ситуацій [27, с. 12]. Саме через ризики і невизначеності, які можуть згенерувати кризу, наявність стратегії не може повністю позбавити підприємство криз, але може мінімізувати можливість їх виникнення.

Під час вибору антикризової системи, стратегії та відповідних методів необхідно враховувати такі чинники, як фаза розвитку підприємства, причини кризи, кризові симптоми та їх діагностика, глибина кризи, тривалість кризи, поточна стратегія компанії та її адаптація до навколишнього середовища, організаційна структура, поточна економічна ситуація, конкурентна позиція, структура витрат та цін [74, с. 27].

Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. та Лістрова М. С., провівши аналіз наукових досліджень, запропонували свій підхід до формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління (рис. 1.6) [1].

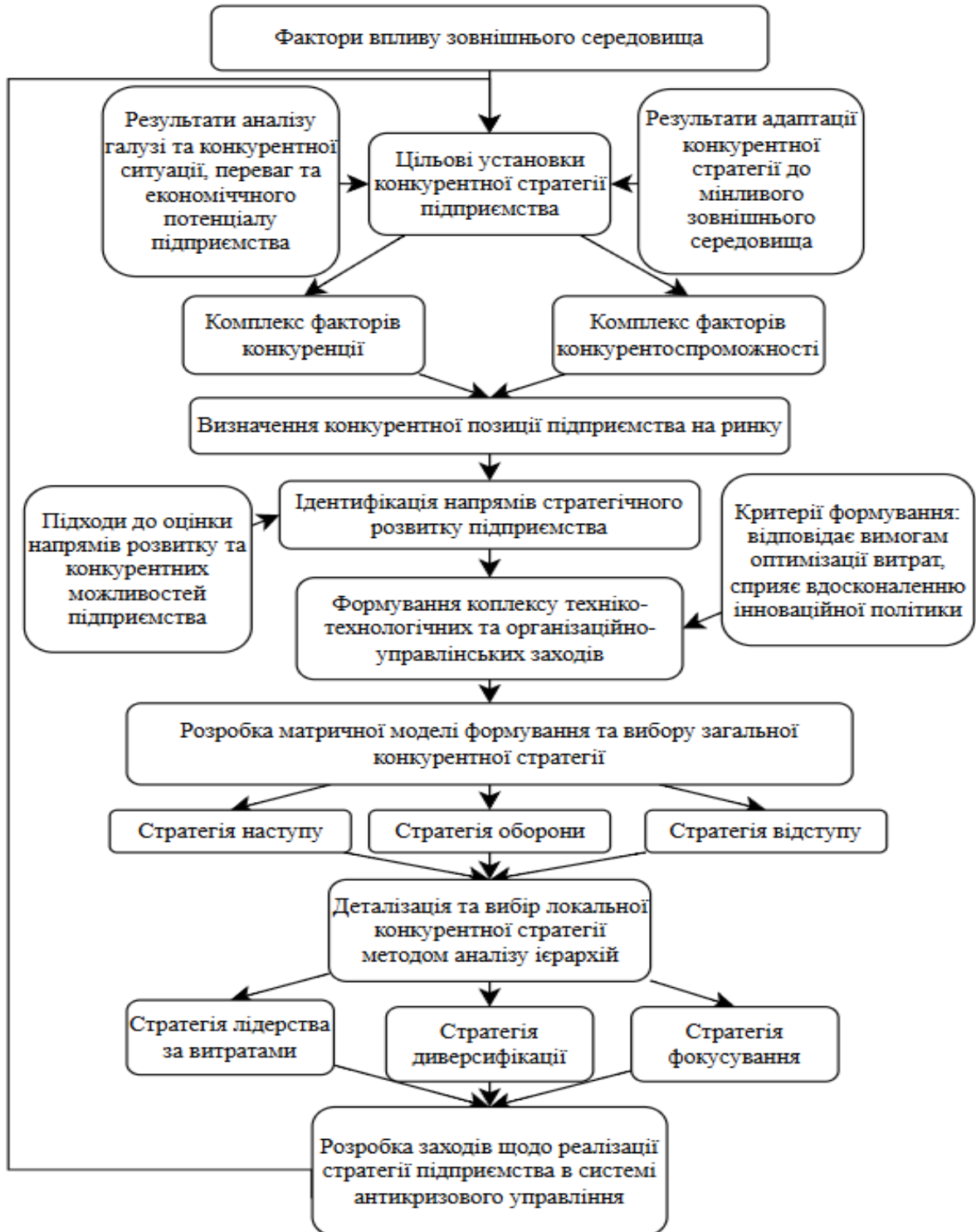


Рисунок 1.6 – Модель формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління

Джерело: складено автором на підставі [1]

У цій системі також відображені етапи реагування на кризові явища: попередження, подолання кризи та посткризовий результат для зміцнення антикризового управління. Окрім цього важливими складовими даної системи є типи кризових менеджерів: штатний фінансовий аналітик, штатний спеціаліст з управління ризиками, траблшутер, арбітражний керуючий та зовнішній галузевий кризовий менеджер [52].

Болотнов Д. Г. зазначає, що залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [6].

– Превентивне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи;

– Антикризове управління під час кризи – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства;

– Післякризове антикризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

Костецький В. стверджує, що не може бути стратегії, придатної для всіх підприємств, як не існує єдиного універсального стратегічного антикризового управління [33, с. 211].

Саме тому, враховуючи їх широке різноманіття та важливість врахування конкретних організаційних умов для їх імплементації, існує сенс розглянути базові функціональні аспекти стратегічного антикризового управління, якісна розробка та належне узгодження яких є універсальним інструментом у побудові антикризової стратегії для будь-якого підприємства [62].

Фінансово-економічний аспект включає в себе застосування широкого спектру заходів з підтримки ключових індикаторів фінансового стану

організації та передбачає реалізацію таких заходів: оптимізація структури дебіторської та кредиторської заборгованостей та структури капіталу загалом; стимулювання оборотності основних активів підприємства; вдосконалення поточної системи управління виробничими запасами; використання ряду фінансових інструментів у якості додаткового засобу хеджування окремих видів ризиків [62].

Маркетинговий аспект передбачає здійснення критичної оцінки щодо прийнятого комплексу маркетингу для асортиментних груп товарів підприємства, може включати в себе оптимізації наявного рівня каналності розподілу товару та організації збутової системи загалом [62].

Виробничий аспект охоплює питання оптимізації витратних параметрів технічних та технологічних складових виробничої діяльності підприємства, що може виявлятися як у ґрунтовній оцінці поточної структури собівартості продукції та подальшої ідентифікації і ліквідації понесених непродуктивних витрат, так і в контексті запровадження ощадливих технологій виробництва з метою скорочення або повного уникнення формування кінцевих відходів разом із зниженням вартості сировинних матеріалів [62].

Інноваційно-інвестиційний аспект загальної антикризової стратегії орієнтований на виключання низькорентабельних активів у структурі капіталу підприємства, їх продаж, оптимізацію інвестиційного портфеля, вкладання фінансових ресурсів у перспективні інноваційні напрямки зростання підприємницької структури [62].

Інформаційно-комунікаційний аспект набуває особливої ваги в сучасних умовах господарювання, оскільки передбачає здійснення заходів у двох важливих напрямках, а саме: забезпечення інформаційної безпеки підприємства (захищеність інтелектуальної власності, підтримка та захист іміджевої складової, оперативна робота легальних механізмів економічної розвідки) та організація ефективної системи зворотного зв'язку у різних напрямках, зокрема мається на увазі комунікація зі споживачем, персоналом

підприємства та у рамках належного функціонування інформаційних каналів у системі організаційної структури підприємства [62].

Соціальний аспект включає в себе заходи з оптимізації структурних та кількісних параметрів штату підприємства, критеріїв ефективності оцінки трудової ефективності, зміни підходів у мотивуванні праці, прийняття та дотримання засадничих положень концепції соціально відповідального бізнесу [62].

Постійне зростання різноманітних ризиків і невизначеностей вимагає адекватного реагування з боку підприємств, яке повинно здійснюватися в рамках антисипативного (попереджувального) антикризового менеджменту (рис. 1.8).

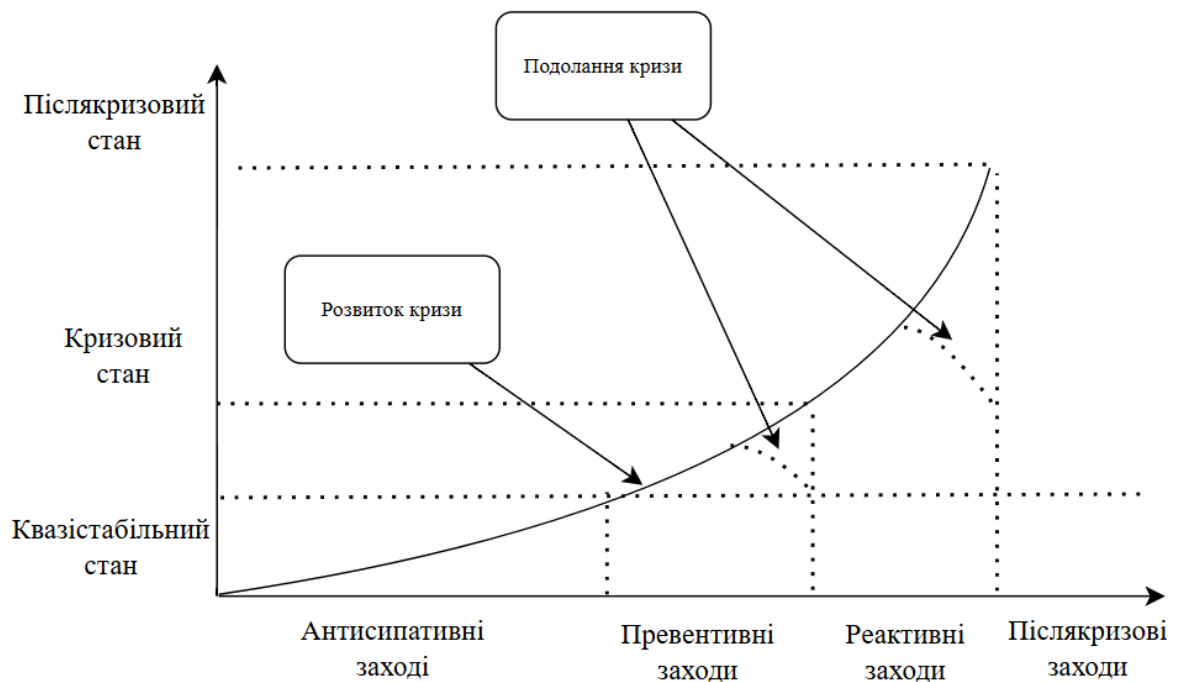


Рисунок 1.8 – Вплив розвитку кризи на застосування антикризових заходів

Джерело: складено автором на підставі [15]

Важливу роль у зменшенні невизначеності у функціонуванні підприємств повинен відігравати інформаційний менеджмент, насамперед управління обліковою інформацією. Бухгалтерський облік (фінансовий,

управлінський, аудит) повинен виконувати функцію не пасивного спостерігача за фінансово-господарською діяльністю підприємств, фіксатора історичної інформації про минулі події, а, навпаки, має сприяти активізації прогностичної функції обліково-аудиторських процедур, що повинно давати можливість своєчасно отримувати достовірну інформацію про ризики і загрози, створювати відповідні резерви на випадок несприятливих умов діяльності. У силу певних обмежень використання обліку та аудиту у відображенні інформації відповідно до чинних стандартів (міжнародних і національних) важливе місце в управлінні невизначеностями і ризиками відводиться контролінгу [15].

За наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне [6].

– Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових;

– Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Прокопишин О. С. за методами використання антикризове управління поділяє на ситуаційне, надзвичайне та реактивне [52].

Ситуаційне управління покликане реагувати в режимі реального часу на несподівані відхилення у бізнес-процесах та в організаційному процесі з використанням релевантної інформації як про стан окремих процесів, так і про стан системи загалом. Водночас ефективними інструментами впливу на кризові явища мають бути експрес-аналіз, самоконтроль, профілактика, розробка (коригування чинної стратегії), санація, реструктуризація [52].

Надзвичайний кризовий менеджмент – це сукупність дій, спрямованих на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації й усунення негативних наслідків, через непередбачувані, стихійні природні чинники й такі, що враховують інтереси окремих осіб, політичні та інші. Об'єктом є кризова ситуація. Суб'єктом – кризовий менеджер. Мета надзвичайного кризового

менеджменту – врятувати систему. Характер дій і тривалість – короткочасна (проектна) діяльність із мобілізацією всіх доступних ресурсів і методів [52].

Реактивне антикризове управління за Масловською Л. Ц. та Головач К. С. передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність, а також спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та чинників виробництва для досягнення мети організації [40, с. 15].

У контексті представлених вище стратегічних аспектів функціональної орієнтації стратегічного антикризового управління важливим є їх адекватна пріоритезація відповідно до поточного господарського стану, основної сфери діяльності та специфічних особливостей самого підприємства [62].

Антикризове управління проводиться за наступними напрямками [5, с. 36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

У теорії та практиці виділяють три основні стратегії антикризового управління [23]:

1. Арбітражна стратегія – впроваджувати таку схему управління раціонально у ситуації, коли активи підприємства менші за пасиви. У такій ситуації компанія звертається до суду із проханням визнати її банкрутом. За рішенням суду вона має можливість позбутися своїх зобов'язань перед кредиторами. Це не означає, що підприємству просто пробачають усі борги, але пропонують різні варіанти їх погашення, в тому числі і з конфіскацією частини активів або реструктуризацією заборгованості.

2. Запобіжна стратегія – це означає, що управління працює не з кризою, що вже настала, а з її запобіганням. Краще спрямувати зусилля на оцінку потенційних ризиків і можливих ситуацій, ніж потім спрямовувати ресурси на боротьбу з кризою, що вже виникла. Такий метод управління дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій, навіть за умови, що запобігти повністю їх наступу і не вдасться.

3. Екстрена стратегія – таке управління вже працює в екстремальних умовах, коли компанія перебуває у фазі гострої кризи. Підприємство вже втрачає прибуток, у нього різко виникають проблеми з ліквідністю. І головне завдання такого управління – стабілізувати ситуацію, повернути фінансово-економічні показники до кризового періоду.

Алгоритм функціонування антикризового управління наведено у таблиці 1.4.

Ознайомлення з роботою вітчизняних підприємств свідчить про те, що антикризове управління на нинішньому етапі є більшою мірою ситуативним, орієнтованим на подолання конкретних кризових ситуацій [31, с. 46].

Антикризовий план заходів представляє собою таку систему, в якій розвинені механізми моніторингу та передбачення спаду, аналізу природи його виникнення, ознак, ймовірності. В рамках якого передбачено ефективні методи зниження негативних наслідків критичної ситуації і використання результатів для формування більш сталого режиму розвитку в майбутньому [61, с. 27].

Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності й практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів [40, с. 15]

Основним інструментом превентивного антикризового управління є розробка антикризових програм. Програма антикризового управління передбачає комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень щодо запобігання появі та подолання кризи на підприємстві,

окреслених у просторі й часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами [52].

Таблиця 1.4 – Етапи антикризового управління підприємством

№	Назва етапу	Сутність етапу
1	Виявлення кризи	Це досить важливий етап. Потрібно зрозуміти, що на підприємстві щось не так. Оцінюються ризики, фактори впливу, причини, що спричинили таку ситуацію.
2	Оптимізація штату та робота зі співробітниками	Потрібно провести комплексну роботу з наявним персоналом, виявивши тих, хто не приносить користі чи працює неефективно. Проводиться так звана оптимізація, підвищується рівень професіоналізму кадрів.
3	Мінімізація витрат	Виявляються резерви, слабкі місця. Головне – зниження витрат, зокрема, і на виробництво продукції чи надання послуг ніколи не повинно позначатися на якості продукції.
4	Підвищення попиту на продукцію	Збільшення продажів, зокрема за допомогою застосування різних маркетингових інструментів. Як це відбуватиметься, кожна компанія вирішує самостійно залежно від специфіки.
5	Оптимізація грошових потоків	Впровадження якісного контролю над грошовими надходженнями, зобов'язаннями та капіталом. Важливо домогтися перевищення активів над пасивами за допомогою скорочення боргових зобов'язань.
6	Реорганізація підприємства	Оптимізація структури організації. Найчастіше на великих підприємствах існує велика частка адміністративно-управлінського персоналу, яка отримує великі зарплати, але не завжди реально потрібна у повному обсязі для суб'єкта господарювання.
7	Формування точної звітності	Йдеться не лише про фінансову звітність для контролюючих органів. Важливо створювати реальні документації, аналітичні звіти для співробітників, начальників відділів, керівництва.
8	Розробка стратегії компанії з виходу з кризи	Потрібно не просто прописати антикризові методи на папері, але зробити все, щоб вони дали потрібний і коректний результат.

Джерело: складено автором на підставі [23]

Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності й практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів. Реактивне антикризове управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність.

Реактивне управління спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та чинників виробництва для досягнення цілей організації [40, с. 15].

Попереджувальні (превентивні) методи антикризового управління наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові методи роботи з попередження кризових явищ на підприємстві

Назва методу	Характеристика
Фінансово-аналітичне дослідження	Процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку
Забезпечення економічної безпеки підприємства	Забезпечує такий стан суб'єкта господарювання, обумовлений найбільш ефективним використанням його корпоративних ресурсів, яке дає йому змогу здійснювати стійку динаміку, досягати поставлених цілей бізнесу в умовах негативного впливу сукупності факторів внутрішніх і зовнішніх загроз
Управління (мінімізація) ризику з боку підприємства	Процес оптимального розподілу витрат на зниження різних видів ризику в умовах обмеженості економічних ресурсів, що обумовлює досягнення максимального в заданих умовах рівня економічної безпеки підприємства. Підприємницька діяльність у ринковій економіці здійснюється в умовах невизначеності, тож основним завданням підприємства є правильна оцінка можливого ризику, виявлення факторів, що підсилюють його, і вибір методів управління ним. Тому метою управління ризиком для підприємця є досягнення безпеки функціонування в рамках створеної ним структури на основі формування системи економічної безпеки
Превентивна санація	Направлена на відновлення платоспроможності та налагодження нормальної виробничої діяльності підприємства
Аудит менеджменту і маркетингу підприємства	Дає змогу перевірити стан маркетингової діяльності, вчасно виправити помилки та якісно розвиватись. Маркетинговий аудит полягає у вивченні діяльності підприємства, розробці плану коригувальних і запобіжних дій для збільшення ефективності управління маркетинговою діяльністю

Джерело: складено автором на підставі [67, с. 267-268]

Значна частина вітчизняних науковців вважає, що антикризове управління стосується лише кризового стану підприємства [26, с. 38]. Такий

підхід зумовлений однобічним підходом до розгляду кризи як до суто негативного явища. Однак наявність криз у діяльності підприємств має також позитивні наслідки, створюючи можливості впровадження якісних змін у процесах і структурі управління. Й. Трембач виділяє у складі ефективного антикризового управління такий напрям, як пошук нових можливостей і радикальних рішень [75, с. 64]. Даний напрям можна вважати найбільш вигідною стратегією, оскільки він сприяє поліпшенню ринкових позицій підприємства, а в перспективі – збільшенню його ринкової вартості [74, с. 27]. У зв'язку із цим свідоме створення кризових ситуацій може стати важливим інструментом підвищення ефективності управління, збільшення інновацій та прискорення змін [75, с. 64]. У результаті криза стає черговим етапом у розвитку підприємства.

Ахновська І. О. та Панасюк П. І. пропонують механізм антикризового управління, що базується на взаємозалежності основних аспектів антикризового управління і поєднує у собі усі найважливіші його елементи (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Механізм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту

Джерело: складено автором на підставі [3]

Особливу увагу під час організації антикризових заходів слід приділити методам, найефективнішими з яких є [3]:

- діагностика стану суб'єкта господарювання, під якою слід розуміти систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства;

- моніторинг, у процесі якого здійснюється нагромадження інформації та обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища;

- санація, яка об'єднує в собі низку заходів, спрямованих на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді;

- реструктуризація, яка передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства;

- бенчмаркінг, який забезпечує систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу;

- аутсорсинг, використання якого дозволяє сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою;

- даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей;

- контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дасть змогу найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством.

Одним з методів аналізу та прогнозування кризової ситуації для підприємства може стати розрахунок та аналіз основних фінансово-господарських показників, а саме [34]:

- чистий прибуток;
- чистий дохід;
- середньооблікова чисельність працівників;
- собівартість реалізованої продукції;
- витрати на управління;
- середньорічна вартість основних засобів;
- середньорічна вартість оборотних засобів.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінка фінансового стану підприємства забезпечує відповідність його фінансово-економічних можливостей умовам, що склалися на ринку товарів. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів, а також може використовуватися як метод аналізу та прогнозування кризових явищ для підприємства. Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства включає оцінку ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості та ділової активності організації, використовуючи ряд коефіцієнтів, наприклад [34]:

- коефіцієнт поточної ліквідності (покриття);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);
- коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування);
- коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами;
- коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу;

- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності обігових коштів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Ефективним методом аналізу та прогнозування кризових явищ для підприємства є використання багатofакторних моделей діагностики кризового стану та прогнозування банкрутства підприємства. Найбільш відомими є моделі на основі коефіцієнтів Альтмана та Спрінгейта [34; 46, с.42].

П'ятифакторна модель Е. Альтмана представлена формулою:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5, \quad (1.1)$$

де $K1$ – оборотний капітал / активи;

$K2$ – нерозподілений прибуток / активи;

$K3$ – прибуток до оподаткування / активи;

$K4$ – власний капітал / залучений капітал;

$K5$ – виручка від реалізації / активи;

Z – коефіцієнт Е. Альтмана

При цьому значення Z можуть означати такий стан підприємства: менш 1,81 – дуже висока; від 1,81 до 2,7 – висока; від 2,7 до 2,99 – вірогідність невелика; більше 2,99 – імовірність незначна, дуже низька. [34; 46, с.42].

Відомою і популярною в західних країнах є модель Г. Спрінгейта, яка передбачає визначення інтегрального показника оцінки кредитоспроможності та представлена формулою [34; 46, с.42].

$$Z = 1,03K1 + 3,07K2 + 0,66K3 + 0,4K4, \quad (1.2)$$

де $K1$ – робочий капітал / загальна вартість активів;

$K2$ – прибуток до сплати податків та відсотків / загальна вартість активів;

$K3$ – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;

$K4$ – обсяг продажу / загальна вартість активів;

Z – коефіцієнт Г. Спрінгейта.

Критичним значенням інтегрального показника оцінки кредитоспроможності моделі Г. Спрінгейта є рівень 0,862, якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом [34; 46, с.42].

Для визначення вірогідності банкрутства можна також використовувати десяти факторну модель Беєрмана.

$$Z = 0,077 \times K1 + 0,813 \times K2 + 0,124 \times K3 - 0,105 \times K4 - 0,063 \times K5 + 0,061 \times K6 + 0,268 \times K7 + 0,217 \times K8 + 0,012 \times K9 + 0,0165 \times K10, \quad (1.3)$$

де $K1$ – позиковий капітал / валюта балансу;

$K2$ – чистий прибуток / валюта балансу;

$K3$ – чистий прибуток / позиковий капітал;

$K4$ – чистий прибуток / чиста виручка від реалізації;

$K5$ – cash-flow / позиковий капітал;

$K6$ – чиста виручка від реалізації / валюта балансу;

$K7$ – запаси / чиста виручка від реалізації;

$K8$ – сума амортизації / вартість основних засобів на кінець періоду;

$K9$ – введені основні засоби / сума амортизації;

$K10$ – заборгованість за банківськими позичками / позиковий капітал;

Z – коефіцієнт Беєрмана.

Значення Z у даній моделі можуть означати такий стан підприємства: $Z > 0,32$ – підприємство знаходиться під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу; $Z < 0,236$ – підприємству не загрожує банкрутство [34; 46, с.42].

Популярною моделлю є чотирьох факторна модель Ліса, яка представлена формулою:

$$Z = 0,063 \times K1 + 0,092 \times K2 + 0,057 \times K3 + 0,001 \times K4, \quad (1.4)$$

де K1 – оборотний капітал / активи;

K2 – прибуток від реалізації / активи;

K3 – нерозподілений прибуток / активи;

K4 – власний капітал / залучений капітал;

Z – коефіцієнт Ліса.

При цьому значення Z можуть означати такий стан підприємства: до 0,037 – ймовірність банкрутства висока, а якщо Z більше 0,037 – ймовірність банкрутства низька [34; 46, с.42].

Серед моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства слід також виділити чотирифакторну модель Таффлера.

$$Z = 0,53 \times K1 + 0,13 \times K2 + 0,18 \times K3 + 0,16 \times K4, \quad (1.5)$$

де K1 – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання;

K2 – оборотні активи / загальні зобов'язання;

K3 – короткострокові активи / активи;

K4 – виручка від реалізації / активи;

Z – коефіцієнт Таффлера.

У моделі Таффлера значення Z можуть означати такий стан підприємства: $Z < 0,3$ імовірність банкрутства висока; $Z > 0,3$ імовірність банкрутства низька [34; 46, с.42].

Серед вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства варто виділити шестифакторну модель Терещенка.

$$Z = 1,5 \times K1 + 0,08 \times K2 + 10 \times K3 + 5 \times K4 + 0,3 \times K5 + 0,1 \times K6, \quad (1.6)$$

де K1 – чистий грошовий потік / зобов'язання;

- K2 – валюта балансу / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання);
- K3 – прибуток / валюта балансу;
- K4 – прибуток / виручка від реалізації;
- K5 – виробничі запаси / виручка від реалізації;
- K6 – виручка від реалізації / валюта балансу;
- Z – коефіцієнт Терещенка.

Усі вищенаведені моделі є ефективними засобами оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Важливо лише враховувати те, що деякі моделі створювались з урахуванням специфіки економіки західних країн, таких як: США, Великобританії, Франції, тому використання цих моделей для оцінки банкрутства українських підприємств може дати викривлений результат. Через це важливо аналізувати результати моделей та робити відповідні висновки.

Отже, криза на підприємстві може бути результатом слабкої стратегії, її поганої реалізації або обох факторів одночасно. Антикризова стратегія, хоча і не може повністю запобігти кризовим ситуаціям, здатна мінімізувати ризики їх виникнення. Під час вибору антикризової стратегії необхідно враховувати фазу розвитку підприємства, причини та симптоми кризи, глибину та тривалість кризи, поточну стратегію компанії та її адаптацію до зовнішнього середовища, організаційну структуру, економічну ситуацію, конкурентну позицію, структуру витрат та цін.

Існують різні підходи до антикризового управління на підприємстві, але найефективнішими з них є ті, які, спираючись на дані та показники діяльності підприємства, завчасно попереджають про наближення кризової ситуації та використовують її як можливість для покращення та удосконалення роботи підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методологічних засад антикризового управління зроблено наступні висновки:

1. Виокремлено поняття кризи та антикризового управління на підприємстві. За результатами аналізу теоретичних аспектів антикризового менеджменту зроблено висновок, що Антикризове управління – це комплекс специфічних управлінських дій, спрямованих на прогнозування, попередження, мінімізацію негативних наслідків та подолання кризових явищ, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства. Антикризове управління зосереджується на управлінні кризами в їх різних формах, де ключову роль відіграють керівники та антикризові менеджери. Воно аналізує причини та фактори, що спричиняють кризу, та розробляє заходи для її нейтралізації. Основною метою антикризового управління є підтримка стабільності та ефективності підприємства, його адаптація до змін у зовнішньому середовищі та запобігання банкрутству. До функцій антикризового управління належать діагностика, планування, впровадження антикризових заходів та контроль. Антикризовий менеджмент передбачає своєчасне виявлення ознак кризи, розробку стратегії та тактики її подолання, що в результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

2. Проаналізовано фактори впливу на діяльність підприємства, через які може виникати криза. Розглянуті різні класифікації чинників впливу на діяльність підприємства, які найчастіше можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають негативні тенденції в галузі, монополізацію ринку, несприятливі економічні умови та зміни в законодавстві, які підприємство не може контролювати. Внутрішні фактори, такі як втрата конкурентних переваг, внутрішні конфлікти та неефективна стратегія, піддаються управлінню та змінам з боку підприємства. В умовах

кризи управління персоналом набуває особливого значення. Ефективне антикризове управління персоналом має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, зокрема мотивацію, адаптацію до нових умов, навчання та соціальний захист. Важливу роль в управлінні персоналом у контексті антикризового управління відіграє чітка та ефективна комунікація, яка допомагає оперативно інформувати персонал та стейкхолдерів про поточний стан справ, прийняті рішення та подальші кроки, що сприяє зниженню соціальної напруженості та підвищенню довіри до керівництва. У кризових умовах комунікація також може стати інструментом зміцнення лідерства та впровадження інноваційних підходів до вирішення проблем. Таким чином, успішне подолання кризи залежить від здатності підприємства ефективно управляти зовнішніми та внутрішніми факторами, грамотно керувати персоналом і забезпечити надійну комунікаційну підтримку всім зацікавленим сторонам.

3. Узагальнено методи та стратегії антикризового управління, розглянуто різні типи антикризових систем та фактори які, потрібно враховувати під час вибору системи антикризового менеджменту. Такими факторами є: фаза розвитку підприємства, причини та симптоми кризи, глибина та тривалість кризи, поточна стратегія компанії та її адаптація до зовнішнього середовища, організаційна структура, економічна ситуація, конкурентна позиція, структура витрат та цін. Визначено, що існують різні підходи до антикризового управління на підприємстві, проте найефективніші з них базуються на аналізі даних та показників діяльності підприємства, завчасно попереджають про наближення кризи та використовують її як можливість для покращення та удосконалення роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

Vodafone Україна надає широкий спектр телекомунікаційних послуг в Україні, у тому числі послуги мобільного зв'язку, голосової передачі й передачі даних, доступу до Інтернету, різноманітні додаткові послуги за допомогою бездротового та фіксованого зв'язку, платного телебачення, а також продаж обладнання й аксесуарів [55].

Vodafone Україна включає низку компаній, що виконують різносторонні функції у телекомунікаційному секторі. Синергія компаній різного профілю дозволяє Vodafone Україна пропонувати споживачам найсучасніші комплексні пакети цифрових послуг, продуктів, рішення Big Data та Інтернету речей (IoT). Основною операційною компанією Vodafone Україна є ПрАТ «ВФ Україна», під брендом якої об'єдналися дочірні підприємства [55]:

- Мережа магазинів мобільних гаджетів ВФ Ритейл, що обслуговує й консулює клієнтів Vodafone у 35 містах України;
- Компанія ІТСФ, що є провайдером послуг підтримки та займається розробкою програмного забезпечення й цифрових інновацій у сферах Big Data й IaaS на ринку телекомунікацій;
- Компанія Фарлеп-Інвест, яка надає послуги фіксованого доступу до мережі Інтернет і послуги фіксованого телефонного зв'язку;
- Придбана у звітному році компанія Фрінет розширює інфраструктуру й абонентську базу широкопasmового доступу до мережі Інтернет, що тепер покриває 8 областей України;

– Наприкінці 2023 року засновано дочірню компанію Юкрейніан Нетворк Солюшнс (ЮНС) з метою виділення та обслуговування пасивної баштової інфраструктури компанії.

Крім того, до складу ПрАТ «ВФ Україна» входять наступні дочірні підприємства, які не мають окремого персоналу і не здійснюють активну операційну діяльність, але виконують спеціальні допоміжні функції:

- Компанія Кейбл ТВ-Фінанси, яка проводить діяльність у сфері телекомунікацій;
- Підприємство VFU Funding PLC, засноване в Англії та Уельсі з метою випуску облігацій.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» компаній Vodafone Україна, у якій мажоритарним акціонером є підприємство Telco Investments B.V., зареєстрованим у Нідерландах.

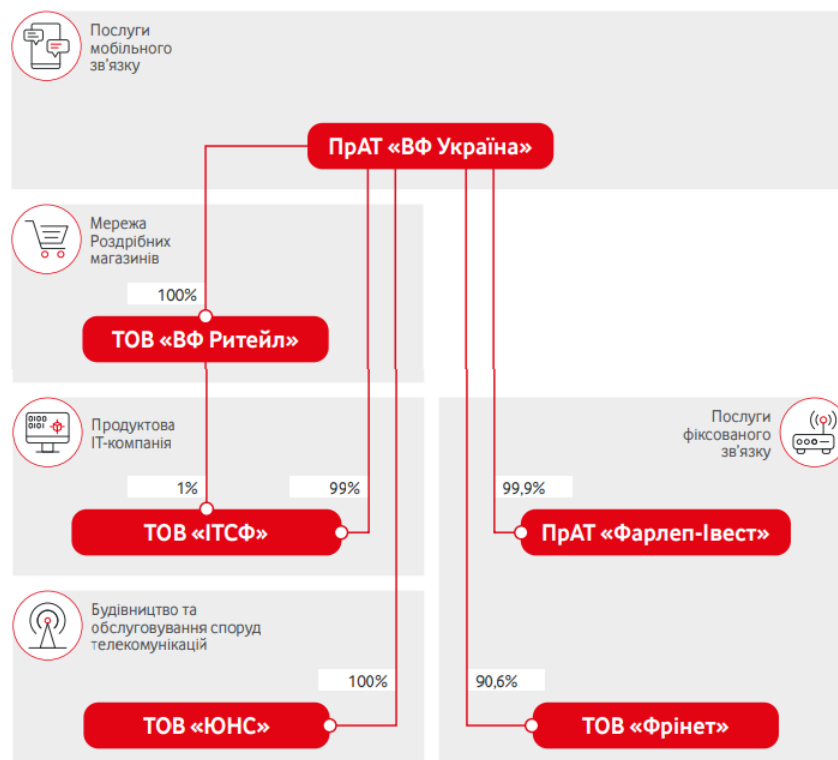


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» та компаній Vodafone Україна

Джерело: [55]

Робота Vodafone Україна забезпечується завдяки співпраці між дирекціями та департаментами компанії, які розділені за функціональними напрямками [55]:

- Продажі та обслуговування;
- Технічна дирекція;
- Розвиток корпоративної культури та управління людським капіталом;
- Адміністративна функція;
- Стратегія;
- Інформаційні технології (IT);
- Зв'язки з громадськістю (PR)
- Корпоративне управління та контроль;
- Маркетинг;
- Закупівлі;
- Фінанси;
- Якість та клієнтський досвід;
- Комплаєнс.

Vodafone Україна має розгалужену регіональну структуру, що включає десятки магазинів і місцевих офісів, тисячі технічних майданчиків з базовими станціями та іншим комунікаційним обладнанням. Для злагодженого управління та оптимального постачання компанія Vodafone Україна організувала три регіональні кластери, які представлені на рисунку 2.2 [55].

Vodafone Україна також сплачує членські внески та бере участь у різних ініціативах та асоціаціях, а саме [5]:

- Українська асоціація операторів зв'язку «Телас»;
- Інтернет Асоціація України ІнАУ;
- Представництво Американської торгової палати АСС (American Chamber of Commerce);
- Європейська бізнес асоціація ЕВА;
- Українська торгово-промислова палата України.

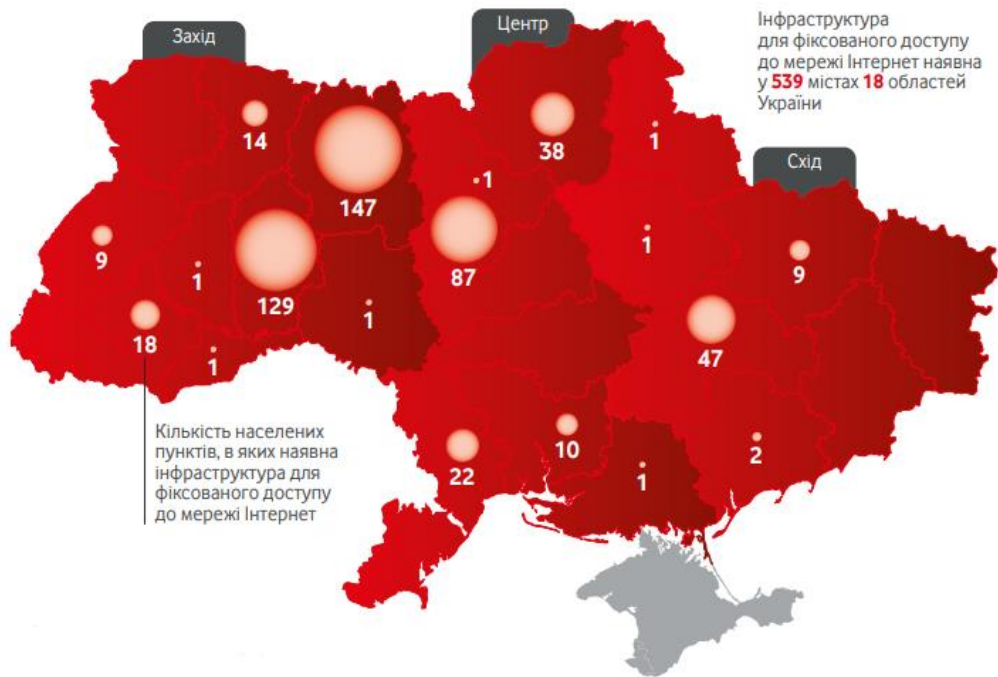


Рисунок 2.2 – Регіональна структура ПрАТ «ВФ Україна» та компаній Vodafone Україна

Джерело: [55]

Діяльність органів управління та контролю ПрАТ «ВФ Україна» регламентується Законом України «Про акціонерні товариства», а також внутрішнім Статутом і Положеннями. Vodafone Україна відповідає наведеним вимогам і дотримується норм корпоративного управління, схвалених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Група компаній є складовою частиною NEQSOL Holding (Нідерланди), кінцевим бенефіціарним власником є Насіб Хасанов [55].

У ПрАТ «ВФ Україна» реалізована дворівнева структура управління, основними органами управління є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада і Генеральний директор. Дворівнева структура управління передбачає чіткий розподіл функцій безпосереднього управління операційною діяльністю акціонерного товариства, які здійснює Генеральний директор, та функцій контролю за роботою виконавчого органу управління й керівників, які здійснює Наглядова рада. Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна» представлена на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: [55]

Відповідно до Статуту, Генеральний директор розробляє й актуалізує стратегію розвитку Компанії, яка включає мету, цілі, цінності та функціональні напрямки діяльності. Наглядова рада ПрАТ «ВФ Україна» щорічно затверджує стратегію розвитку Компанії на 3 роки та розглядає стратегію сталого розвитку, підготовлену вищим керівництвом Компанії [55].

Органи управління ПрАТ «ВФ Україна» відіграють ключову роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку, прийнятті важливих управлінських рішень і забезпеченні ефективного функціонування Vodafone Україна. Вони включають [55]:

- Загальні збори акціонерів – найвищий орган управління ПрАТ «ВФ Україна». Його головними функціями є прийняття акціонерами стратегічних рішень, затвердження змін до Статуту, обрання членів Наглядової ради.

- Наглядова рада є колегіальним органом, що відповідає за контроль діяльності виконавчого органу й забезпечення дотримання принципів корпоративного управління. Наглядова рада затверджує стратегію розвитку ПрАТ «ВФ Україна», призначає й контролює роботу виконавчого органу. Наглядова рада представляє інтереси акціонерів, здійснює захист їх прав і контроль над діяльністю Генерального директора.

- Генеральний директор – одноосібний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Компанії. Генеральний директор є підзвітним Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді, і організовує виконання їх рішень. Строк повноважень Генерального директора – 1 рік з дати його обрання, якщо при обранні Наглядовою радою не визначено інше.

- Ревізійна комісія – орган, що контролює фінансово-господарську діяльність Компанії.

В процесі висування кандидатів та відбору членів вищого органу управління, виконавчого органу та комітетів, Комітет з питань призначень Наглядової ради дотримується принципів різноманіття в органах корпоративного управління, незалежності кандидатів та релевантних компетенцій, досвіду та навичок кандидатів.

Комітети керуються Статутом ПрАТ «ВФ Україна» та відповідними Положеннями про комітети [55]:

- Комітет з питань призначень Наглядової ради – відіграє ключову роль у процесі висування й відбору кандидатів на посади вищого керівництва ПрАТ «ВФ Україна». Його основна функція – попередній розгляд, аналіз і підготовка рекомендацій для Наглядової ради з питань кадрових призначень, корпоративних ключових показників ефективності (KPIs), довгострокового плану винагороди, мотиваційної системи в органах управління й контролю, а також серед вищих керівників. Комітет здійснює оцінку компетенцій, досвіду й навичок кандидатів, а також враховує думки зацікавлених сторін, в т. ч. акціонерів, щодо складу вищого керівництва. Крім того, даний комітет

відповідає за визначення строку повноважень вищого керівництва ПрАТ «ВФ Україна»;

– Комітет Наглядової ради з питань аудиту – здійснює незалежний контроль за повнотою й достовірністю фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна» та ефективністю системи внутрішнього контролю. Він відповідає за співпрацю із зовнішніми аудиторськими компаніями й оцінку роботи внутрішніх і зовнішніх аудиторів;

– Управляючий комітет – консультативний колегіальний орган, який функціонує при Генеральному директорі й готує для нього проекти рішень щодо управління ПрАТ «ВФ Україна». Комітет вивчає ключові питання стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» та пропонує конкретні заходи для досягнення поставлених цілей;

– Комітет бізнесу та ІТ – колегіальний орган, який визначає розвиток ПрАТ «ВФ Україна» через реалізацію продуктів і проєктів, які потребують залучення зовнішніх та внутрішніх ІТ ресурсів;

– Комітет з інвестицій – колегіальний орган, що погоджує, затверджує й контролює реалізацію інвестиційних проєктів. Комітет вивчає можливість фінансування різних проєктів та оцінює їх ефективність для досягнення стратегічних цілей;

– Комітет з етики та дисципліни – консультаційний орган, що відповідає за підвищення рівня трудової дисципліни серед працівників, дотримання встановлених правил ділової поведінки й етичних норм. Крім того, даний комітет відповідає за законність застосування дисциплінарних стягнень, інших заходів впливу на співробітників, що передбачені законодавством про працю, Кодексом поведінки й внутрішніми нормативними документами;

– Комітет з продуктів, тарифів та послуг – колегіальний орган, який приймає рішення про запуск, розвиток або заміну продуктів, тарифів і послуг ПрАТ «ВФ Україна». Комітет вивчає попит на ринку, здійснює аналіз конкурентів і розробляє стратегії розвитку продуктів;

– Комітет з ризиків – колегіальний орган, який відповідає за координацію та контроль управління ризиками. Цей комітет вивчає потенційні загрози й розробляє підходи до управління ними для забезпечення стабільного й успішного функціонування ПрАТ «ВФ Україна»;

– Комітет зі спонсорства – постійний дорадчий орган, що підзвітний Директору з маркетингу й надає консультації та підтримку у сфері спонсорської діяльності. Комітет аналізує потреби громадських організацій та розробляє підходи до спонсорської підтримки соціально важливих проектів відповідно до пріоритетів розвитку ПрАТ «ВФ Україна»;

– Управляючий комітет з благодійності – постійний дорадчий орган, що визначає пріоритети ПрАТ «ВФ Україна» у сфері благодійності. Комітет розробляє програми й ініціативи, спрямовані на підтримку соціальних та гуманітарних проектів.

Vodafone Україна надає ряд телекомунікаційних послуг, які наведені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Послуги Vodafone Україна

Джерело: [55]

У 2023 році кількість співробітників Vodafone Україна збільшилася на 8% порівняно з попереднім роком, що пояснюється насамперед приєднанням нової компанії ТОВ «Фрінет». Таким чином, станом на кінець 2023 року загальна кількість працівників Vodafone Україна склала 4 086 осіб.

Структура персоналу Vodafone Україна зазначена на рисунку 2.5.

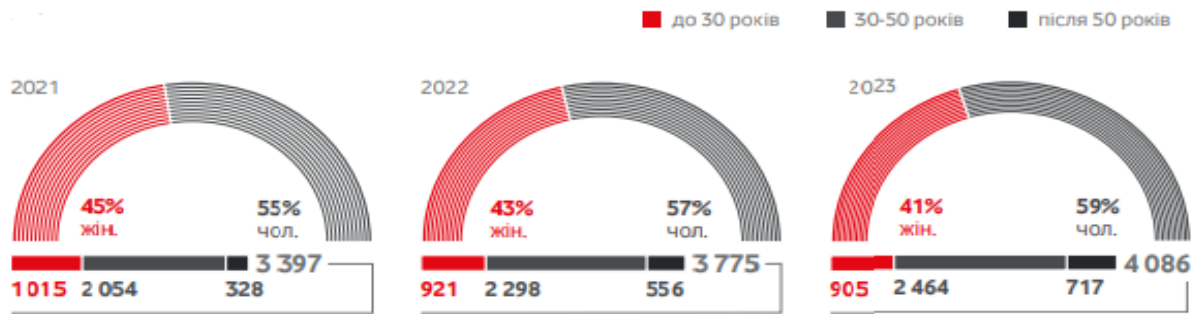


Рисунок 2.5 – Структура персоналу Vodafone Україна у розрізі статі та віку в 2021-2023 рр.

Джерело: [55]

Коефіцієнт плинності персоналу Vodafone Україна представлений на рисунку 2.6.

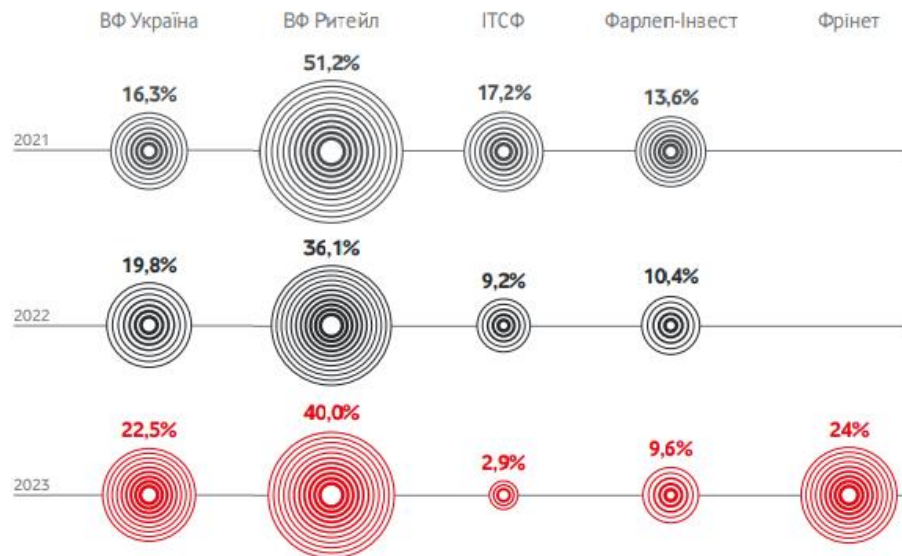


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт плинності персоналу Vodafone Україна у 2021-2023 рр.

Джерело: [55]

Індекс готовності рекомендувати Vodafone Україна як місце роботи представлений на рисунку 2.7.

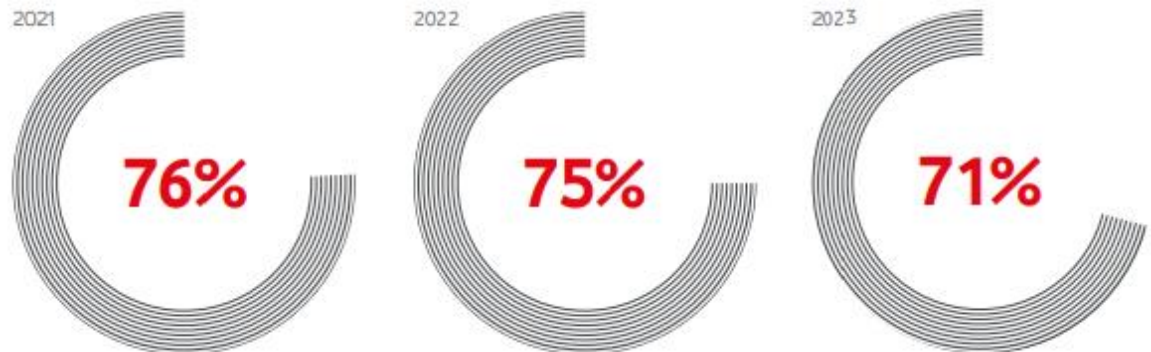


Рисунок 2.7 – Індекс готовності рекомендувати Vodafone Україна як місце роботи (індекс eNPS) у 2021-2023 рр.

Джерело: [55]

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» є провідною компанією у сфері телекомунікацій в Україні. Її діяльність охоплює надання широкого спектра послуг мобільного зв'язку, доступу до Інтернету, передачі даних, продажу обладнання та аксесуарів. Компанія вирізняється розгалуженою організаційною структурою, що включає численні дочірні підприємства та спеціалізовані підрозділи. Це дозволяє їй забезпечувати комплексні цифрові рішення, такі як Big Data, Інтернет речей (IoT), платні телекомунікаційні послуги та фіксований зв'язок. Регіональна структура Vodafone Україна складається з трьох кластерів, що забезпечує оперативне управління та надання послуг по всій країні.

ПрАТ «ВФ Україна» активно бере участь у різних асоціаціях та ініціативах, таких як Інтернет Асоціація України та Європейська бізнес асоціація, що сприяє її впливу на ринок і підтримці високих стандартів діяльності. Корпоративне управління компанії побудоване на дворівневій структурі, що забезпечує ефективний розподіл функцій управління та контролю через органи, такі як Наглядова рада, Генеральний директор та

різноманітні комітети. Важливим елементом є дотримання принципів різноманіття, корпоративного управління та етики у діяльності керівництва.

Протягом 2023 року компанія продемонструвала зростання, зокрема збільшення кількості працівників на 8%, що пов'язано з приєднанням ТОВ «Фрінет». Vodafone Україна інвестує у розвиток людського капіталу та підвищує рівень корпоративної культури. Індекс готовності рекомендувати компанію як місце роботи (eNPS) свідчить про позитивну динаміку задоволення працівників. Таким чином, ПрАТ «ВФ Україна» є одним з лідерів телекомунікаційного ринку України, що підтримує високі стандарти управління й корпоративної відповідальності.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

Використовуючи дані фінансової звітності підприємства за 2021-2023 роки (Додаток А), фінансово-економічний аналіз підприємства слід почати з горизонтального та вертикального аналізу активів підприємства, представлений у таблиці 2.1.

Слід зазначити, що частки необоротних та оборотних активів суттєво змінилися за 2021-2023 роки. На кінець 2021 року частка необоротних активів становила 56,59%, у 2022 – 48,41%, у 2023 – 66,80%, тобто у порівнянні з 2021 роком необоротні активи зросли на 7,53%. Оборотні активи навпаки зменшилися на 30,34%. Підвищення вартості необоротних активів може свідчити про те що, ПрАТ «ВФ Україна» могло здійснити значні капіталовкладення в основні засоби, такі як будівлі, обладнання або інші довгострокові активи. Це може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей або модернізацією існуючих. Зниження вартості оборотних активів може вказувати на проблеми з ліквідністю, що може бути ризикованим

для підприємства, окрім цього, зниження вартості оборотних активів може свідчити про проблеми з управлінням оборотним капіталом, що може викликати надмірні витрати або недостатню фінансову стійкість.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр.

Найменування активу	2021		2022		2023		Відхилення, 2023 до 2021	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Абс. приріст, тис.грн.	Відн. приріст, %
Необоротні активи	20 355 997	56,59%	19 410 073	48,41%	2188824 2	66,80%	1 532 245	7,53%
Оборотні активи всього	15 617 444	43,41%	20 684 703	51,59%	1087857 5	33,20%	-4 738 869	- 30,34%
У тому числі:								
виробничі запаси	22 354	0,14%	28 852	0,14%	64157	0,59%	41 803	187,00 %
дебіторська заборогованість	1 038 895	6,65%	2 657 825	12,85%	2 080 143	19,12%	1 041 248	100,23 %
грошові кошти	5 042 252	32,29%	9 505 946	45,96%	6 802 926	62,54%	1 760 674	34,92%
інші оборотні активи	9 513 943	60,92%	8 492 080	41,05%	1 931 349	17,75%	-7 582 594	- 79,70%
Разом	35 973 441	100,00 %	40 094 776	100,00 %	3276681 7	100,00 %	-3 206 624	-8,91%

Джерело: складено автором на підставі [48]

Оптимальність нарощення активів підприємства визначається за допомогою «золотого правила економіки», а саме, порівняння темпів приросту активів (ТА) з темпами приросту чистого доходу (ТЧД) та темпами приросту чистого прибутку (ТЧП) [43]:

$$100\% < \text{ТА} < \text{ТЧД} < \text{ТЧП}, \quad (2.1)$$

де $100 \% < TA$ показує, що підприємство нарощує економічний потенціал і масштаби своєї діяльності;

$TA < ТЧД$ свідчить про те, що виручка зростає швидше від економічного потенціалу. З цього можна зробити висновок про підвищення інтенсивності використання ресурсів на підприємстві;

$ТЧД < ТЧП$ означає, що прибуток зростає швидше від обсягів реалізації і сукупного капіталу внаслідок підвищення рівня рентабельності продажів.

Темпи приросту активів та фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Темпи приросту активів та фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр.

Показник, тис. грн	2021	2022	2023	Темпи приросту, %, 2023 до 2021
Чистий дохід (Ф.2)	19358958	18802655	20265622	102,96%
Активи (Ф.1)	35973441	40094776	32766817	89,72%
Чистий прибуток (Ф.2)	3949913	1065383	5084340	370,75%

Джерело: складено автором на підставі [48]

Спираючись на наведені дані, видно, що рівність $100 \% < TA$ не є правдивою для ПрАТ «ВФ Україна», адже підприємство не наростило активів за звітний період, що показує, що підприємство не нарощує економічний потенціал та масштаби своєї діяльності. Це може бути пов'язано зі скрутною економічною ситуацією в країні після початку повномасштабної агресії росії проти України, в наслідок чого певна частка активів підприємства постраждала, наприклад, телекомунікаційна інфраструктура. Незважаючи на складнощі, рівності $TA < ТЧД$ та $ТЧД < ТЧП$ є правдивими для ПрАТ «ВФ Україна», що є позитивним знаком та свідчить про підвищення використання ресурсів на підприємстві та можливе підвищення обсягів реалізації.

Фінансовий стан підприємства знаходиться в безпосередній залежності від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в

реальні гроші. Отже, доречно провести аналіз показників оборотності активів ПрАТ «ВФ Україна».

Результати розрахунків показників оборотності представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати розрахунків показників оборотності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021
Оборотність усіх активів, оборотів	0,51	0,52	0,56	0,05
Оборотність постійних активів (фондовіддача), оборотів	1,64	1,51	1,63	-0,02
Оборотність робочого капіталу, оборотів	1,59	2,08	2,24	0,65
Оборотність оборотних активів, оборотів	1,07	1,19	1,28	0,22
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	342,23	306,36	284,24	-57,99
Оборотність запасів, оборотів	276,33	151,45	152,58	-123,75
Тривалість одного обороту запасів, днів	1,32	2,41	2,39	1,07
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	10,47	7,94	8,55	-1,92
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	34,85	45,99	42,67	7,82
Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	2,42	1,99	2,01	-0,42
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	150,62	183,39	182,03	31,41
Тривалість виробничого циклу, днів	1,32	2,41	2,39	1,07
Тривалість операційного циклу, днів	36,17	48,40	45,06	8,89
Тривалість фінансового циклу, днів	-114,45	-135,00	-136,97	-22,52

Джерело: складено автором на підставі [48]

Для таких показників оборотності як: оборотність усіх активів, оборотність постійних активів, оборотність робочого капіталу та оборотність оборотних активів позитивним є зростання [43]. У випадку ПрАТ «ВФ

Україна» усі вищенаведені показники зросли у 2023 році. Аналізуючи інші показники оборотності можна побачити, що тривалість одного обороту оборотних засобів, запасів та дебіторської заборгованості зросли у 2022, але зменшились у 2023. Це свідчить про те, що активи підприємства доволі швидко перетворюються в грошові еквіваленти, що є позитивною тенденцією. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості ПрАТ «ВФ Україна» також зменшилася у 2023 році, що може свідчити про покращення платоспроможності підприємства.

Використовуючи показники оборотності було розраховано тривалість виробничого, операційного та фінансового циклу. Виробничий цикл відображає тривалість з моменту надходження матеріалів на склад підприємства до моменту відвантаження покупцеві продукції, що була виготовлена з даних матеріалів, позитивним для цього показника є зменшення. Тривалість операційного циклу визначає інтервал часу, протягом якого поточні активи підприємства роблять повний оборот від придбання запасів для здійснення діяльності до отримання коштів від реалізації виробленої з них продукції, для цього показника також позитивним є зменшення. Фінансовий цикл починається з моменту оплати постачальникам визначених матеріалів та закінчується в момент одержання грошей від покупців за відвантажену продукцію. Що вище значення фінансового циклу, що більша потреба підприємства в грошових коштах для придбання оборотних засобів [43].

У випадку ПрАТ «ВФ Україна» тривалість виробничого, операційного та фінансового циклу у 2023 році зменшується, що є позитивною тенденцією. Окрім цього фінансовий цикл має від'ємне значення, що свідчить про те, що підприємство має в безкоштовному користуванні чужі гроші.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства доречно провести факторний аналіз прибутку ПрАТ «ВФ Україна», що наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз прибутку ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр., в тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021
Виручка від реалізації продукції без врахування ПДВ, акцизного збору та інших вирахунків із доходів	19 358 958	18802655	20265622	906664
Собівартість реалізованої продукції	8 478 325	7474429	7530373	-947952
Адміністративні витрати	2 601 385	2783780	2970387	369002
Витрати на збут	1 990 569	1793366	1996126	5557
Інші операційні витрати	271 763	947869	184044	-87719
Фінансові доходи	46 962	163539	238024	191062
Фінансові витрати	1 710 940	1448569	1725527	14587
Податок на прибуток	915 631	298043	804459	-111172
Чистий прибуток	3 949 913	1065383	5084340	1134427

Джерело: складено автором на підставі [48]

Аналізуючи показники факторного аналізу прибутку ПрАТ «ВФ Україна» можна зробити декілька висновків. Підвищення собівартості продукції у 2023 році може бути викликане зростанням витрат на виробництво та зростанням витрат на збут, але це не є критичним для ПрАТ «ВФ Україна», так як підвищення собівартості компенсується збільшенням виручки від реалізації. Підвищення адміністративних витрат може свідчити про збільшення витрат на управлінський персонал та може вказувати на розширення діяльності підприємства, що підкріплюється даними про зріст кількості персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Зниження операційних витрат може свідчити про оптимізацію операційних процесів підприємства. Підвищення фінансових доходів свідчить про підвищення доходів від фінансових інвестицій, дивідендів та відсотків по депозитам, з чого можна зробити висновок, що ПрАТ «ВФ Україна» грамотно розпоряджається фінансовими активами та проводить ефективну інвестиційну діяльність [34; 43].

Збільшення фінансових витрат може бути пов'язане зі зростанням відсотків за кредитами, збільшенням фінансових зобов'язань або іншими витратами на обслуговування боргу. Це може вказувати на те, що

підприємство взяло на себе додаткові зобов'язання для фінансування своєї діяльності. Збільшення чистого прибутку свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства [34; 43].

Загальне зростання чистого прибутку при наявності зростання виручки, собівартості, адміністративних і збутових витрат, а також фінансових доходів і витрат, свідчить про динамічний розвиток підприємства. Підприємство активно розширює свою діяльність, інвестує в збут і управління, одночасно зберігаючи контроль над операційними витратами. Зменшення інших операційних витрат вказує на ефективність управління. Зростання чистого прибутку є позитивним сигналом для інвесторів і власників бізнесу [34; 43].

Слід також провести розрахунок показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна», які представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунки показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021
Рентабельність активів	0,11	0,03	0,16	0,05
Рентабельність виробництва	0,41	0,12	0,45	0,04
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,06	0,59	0,34
Рентабельність вкладень (інвестицій)	0,29	0,07	0,55	0,26
Рентабельність діяльності	0,20	0,06	0,25	0,05
Рентабельність продукції	1,85	2,03	2,13	0,28

Джерело: складено автором на підставі [48]

Аналізуючи показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна», можна зазначити значне покращення ефективності та прибутковості за всіма основними показниками рентабельності у 2023. Після сильного падіння більшості показників у 2022 році підприємство у 2023 році вийшло на та перевершило показники 2021 року. Це свідчить про успішне управління ресурсами, ефективне використання активів і капіталу, а також про загальне зростання прибутковості. Такі позитивні зміни можуть бути результатом

стратегічних інвестицій, оптимізації витрат та успішного збуту продукції. Підприємство знаходиться на шляху до сталого зростання, що є привабливим для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Важливими факторами фінансового стану підприємства є показники фінансової незалежності ПрАТ «ВФ УКРАЇНА», які представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової незалежності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,14	0,24	0,21	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	7,13	4,22	4,82	-2,32
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,52	0,54	0,67	0,15
Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового левериджу)	1,17	1,27	2,53	1,36
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,85	0,79	0,40	-0,46
Коефіцієнт довгострокової заборгованості (коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел)	0,49	0,51	0,68	0,18
Коефіцієнт покриття відсотків	3,84	1,94	4,41	0,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,63	0,85	0,44	-0,19

Джерело: складено автором на підставі [48]

Аналізуючи показники фінансової незалежності ПрАТ «ВФ Україна», можна зазначити, що підприємство значним чином залежить від зовнішнього фінансування, про що свідчать значення показників фінансової незалежності та фінансової залежності. Нормативним значенням для показника фінансової незалежності є більше 0,5 та для показника фінансової залежності менше 2 [43]. У ПрАТ «ВФ Україна» обидва показники не співпадають з рекомендованими значеннями, що свідчить про те, що частка власного капіталу у фінансуванні активів підприємства зменшується, збільшується залучення позикових коштів у загальній структурі підприємства та підвищення ризику через залежність від зовнішнього фінансування.

Зростання таких показників як коефіцієнт концентрації позикового капіталу та коефіцієнт фінансового ризику, який у випадку ПрАТ «ВФ Україна» перевищує рекомендоване значення у 1 пункт, вказує на те, що збільшується боргове навантаження на власний капітал підприємства та, як наслідок, підвищується ризик фінансової нестабільності. Про зростання ризику фінансової нестабільності свідчить і зниження коефіцієнту фінансової стабільності.

Зростання коефіцієнта довгострокової заборгованості свідчить про збільшення частки довгострокових зобов'язань у фінансуванні активів підприємства. Значне зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про зменшення гнучкості використання власного капіталу. Це може означати, що більша частина власного капіталу стала менш доступною для оперативного використання, що може впливати на ліквідність підприємства.

Єдиною позитивною тенденцією у даному випадку виступає коефіцієнт покриття відсотків, значне зростання якого у 2023 році свідчить про те, що підприємство стало здатне краще покривати свої відсоткові витрати з операційного прибутку. Це позитивний сигнал, що вказує на покращення здатності обслуговувати борг.

Загальна тенденція показників свідчить про зростання фінансової залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Підвищення коефіцієнтів фінансового ризику та концентрації позикового капіталу разом із зниженням фінансової стабільності та маневреності власного капіталу вказують на збільшення фінансових ризиків. Проте, зростання коефіцієнта покриття відсотків свідчить про покращення здатності підприємства обслуговувати свої боргові зобов'язання, що є позитивним моментом. Підприємству варто звернути увагу на баланс між залученням позикових коштів та збереженням фінансової стабільності, а також на підтримку достатньої ліквідності та маневреності капіталу.

Аналіз ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» слід почати з аналізу ліквідності балансу, а саме, розділення активів підприємства на високоліквідні,

швидколіквідні, повільноліквідні та важколіквідні. Натомість пасив доречно розділити на найтерміновіші зобов'язання, короткострокові, довгострокові та постійні пасиви, що наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр., в тис. грн.

	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Високоліквідні активи (А1) (гроші)	253972 3	477578 7	340187 2	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	604280	814865	120222 9
Швидколіквідні активи (А2) (дебіторська заборгованість)	130204 95	158360 39	732371 5	Короткострокові пасиви (П2)	182654 6	226319 6	205071 5
Повільноліквідні активи (А3)	27991	33373	65332	Довгострокові пасиви (П3)	176583 54	201072 51	208883 56
Важколіквідні активи (А4)	203852 32	194495 77	219758 98	Постійні пасиви (П4)	158579 61	169094 64	862551 7
Баланс	359734 41	400947 76	327668 17	Баланс	359734 41	400947 76	327668 17

Джерело: складено автором на підставі [48]

Спираючись на дані таблиці 2.10 можна провести аналіз співвідношення ліквідності балансу ПрАТ «ВФ Україна», який представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз співвідношення ліквідності балансу ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр., в тис. грн.

Нормативне значення	2021	2022	2023
A1 ≥ П1	2539723 ≥ 604280	4775787 ≥ 814865	3401872 ≥ 1202229
A2 ≥ П2	13020495 ≥ 1826546	15836039 ≥ 2263196	7323715 ≥ 2050715
A3 ≥ П3	27991 ≤ 15857961	33373 ≤ 20107251	65332 ≤ 20888356
A4 ≤ П4	20385232 ≥ 35973441	19449577 ≥ 16909464	21975898 ≥ 8625517

Джерело: складено автором на підставі [48]

Як бачимо, нормативним значенням відповідають тільки рівності $A1 \geq P1$ та $A2 \geq P2$, що свідчить про те, що у підприємства високий рівень поточної ліквідності, хоча він знижується за рахунок зниження вартості активів. Той факт, що для ПрАТ «ВФ Україна» не виконуються нерівності $A3 \geq P3$ та $A4 \leq P4$ свідчить про те, що рівень перспективної платоспроможності підприємства не є високим. Загалом, не виконання двох нерівностей свідчить про те, що ліквідність балансу ПрАТ «ВФ Україна» не є абсолютною. Головною ознакою ліквідності є формальне перевищення оборотних активів над поточними пасивами. Що більше це перевищення, то сприятливішим є фінансовий стан підприємства з позицій ліквідності. У випадку ПрАТ «ВФ Україна» активи поступово знижуються, що може негативно вплинути на стан ліквідності підприємства у довгостроковій перспективі.

Доречно також розрахувати основні показники ліквідності, а саме (табл. 2.9):

- робочий капітал, який є основним абсолютним показником ліквідності та характеризує величину оборотних коштів, що залишаються у підприємства після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями [43];

- ефективна заборгованість, що характеризує частину поточних зобов'язань, що можуть бути покриті за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства [43];

- коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує достатність оборотних активів для задоволення поточних зобов'язань. Рекомендованим значенням є $\epsilon > 1$ [43];

- коефіцієнт швидкої ліквідності, що характеризує можливість погашення підприємством поточних зобов'язань поточними активами за відрахуванням запасів. Нормативним значенням є $\epsilon > 0,5$ [43].

Аналізуючи показники ліквідності ПрАТ «ВФ Україна», можна побачити негативну тенденцію зменшення вартості робочого капіталу та зменшення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності. Не дивлячись на те, що зараз обидва коефіцієнти є в рамках норми, їхнє стрімке зниження свідчить

про негативну тенденцію для підприємства щодо зниження ліквідності. Позитивним моментом є збільшення ефективної заборгованості у 2023 році, яка на кінець 2022 року мала від'ємне значення. Позитивне значення ефективної заборгованості на кінець 2023 року для ПрАТ «ВФ Україна» може свідчити про те, що підприємство може покрити хоча б частину поточних зобов'язань за рахунок надходжень від поточної діяльності.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2023 рр., в тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021
Робочий капітал	9 959 896	14 345 438	3753642	-6 206 254
Ефективна заборгованість	2108165	-1054843	1730574	-377 591
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,28	3,77	1,78	-1,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,27	3,76	1,77	-1,50

Джерело: складено автором на підставі [48]

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є ключовим етапом аналізу його фінансового стану та інвестиційної привабливості. Банкрутство визначається як судово-підтверджена фінансова неспроможність боржника виконувати свої зобов'язання. Стан банкрутства може бути спричинений погіршенням усіх показників, які визначають фінансову стабільність підприємства, тому саме ці показники є основою для аналізу можливості банкрутства.

У міжнародній практиці виділяють наступні типові явища, що свідчать про ймовірність банкрутства підприємства, такі як [43]:

- скорочення виробництва та виробнича нестабільність;
- критичний рівень заборгованості перед кредиторами;
- постійно незадовільні показники ліквідності балансу;
- перевищення допустимих норм довго- та короткострокових зобов'язань;

- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами та акціонерами;
- погіршення перспектив партнерських відносин;
- необхідність залучення кредитів на не вигідних умовах;
- втрата довгострокових контрактів та ринків збуту продукції.

Аналізуючи ймовірність банкрутства, виділяють такі ПрАТ «ВФ Україна» показників:

- фінансові результати;
- ефективність використання активів та пасивів підприємства;
- платоспроможність та фінансова стійкість;
- інвестиційна активність;
- організаційно-структурні зміни в управлінні підприємством.

Для оцінки ймовірності банкрутства підприємства необхідно створити інтегральний показник, який включатиме найважливіші характеристики фінансової стійкості. До таких показників можна віднести:

- рентабельність капіталу за чистим прибутком;
- рентабельність продукції;
- оборотність коштів, вкладених в оборотні активи;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- ліквідність (коефіцієнт покриття поточних пасивів).

Розрахунок інтегрального показника базується на порівнянні кожного з наведених параметрів за тривалий період роботи підприємства з найкращими досягненнями за цими параметрами протягом аналізованого періоду.

Аналіз ймовірності банкрутства включає також використання дискримінантного аналізу, а саме таких як моделей як: Альтмана, Спрінгейта, Беєрмана, Терещенка, Ліса, Таффлера, сутність яких описана у першому розділі даного дослідження [34; 46]. Доречно розрахувати показники за цими моделями використовуючи дані балансів та звітів про фінансові результати ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Результати розрахунків показників ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ Україна», 2021-2023 рр.

Модель	Нормативне значення	2021	2022	2023
Альтмана	$Z < 1,81$ – дуже висока; від 1,81 до 2,7 – висока; від 2,7 до 2,99 – вірогідність невелика; більше 2,99 – ймовірність незначна, дуже низька	3,85	2,75	1,97
Спрінгейта	якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом	1,117	0,853	1,076
Беєрмана	$Z > 0,32$ – підприємство знаходиться під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу; $Z < 0,236$ – підприємству не загрожує банкрутство	0,155	0,433	0,327
Ліса	до 0,037 – ймовірність банкрутства висока, а якщо Z більше 0,037 – ймовірність банкрутства низька	0,055	0,153	0,0604
Таффлера	$Z < 0,3$ ймовірність банкрутства висока; $Z > 0,3$ ймовірність банкрутства низька	0,699	0,2925	1,3273
Терещенка	$Z > 0,55$ – задовільний фінансовий стан; від -0,55 до 0,55 – потрібні додаткові спостереження; $Z < -0,55$ – незадовільний фінансовий стан	2,543	1,339	3,5564

Джерело: розроблено автором самостійно

Тепер звіримо числові показники з теоретичною основою кожної моделі та представимо рівні ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2023 роках (табл. 2.14).

Таблиця 2.11 – Рівні ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ Україна», 2021-2023 рр.

Модель	Кількість факторів моделі	2021	2022	2023
Альтмана	5	Низька	Невелика	Висока
Спрінгейта	4	Низька	Висока	Низька
Беєрмана	10	Висока	Висока	Висока
Ліса	4	Низька	Низька	Низька
Таффлера	4	Низька	Висока	Низька
Терещенка	6	Низька	Низька	Низька

Джерело: розроблено автором самостійно

Як бачимо, у 2021 році тільки згідно однієї моделі, Беєрмана, ймовірність банкрутства ПрАТ «ВФ Україна» була високою, згідно усім

іншим моделям підприємство не знаходилося під загрозою банкрутства. У 2022 році згідно трьом моделям ймовірність банкрутства була високою та ще одна модель надає невелику ймовірність. У 2023 році лише згідно двом моделям підприємство має високу ймовірність банкрутства. З цього можна зробити висновок, що у 2021 році підприємство знаходилося у стабільному фінансовому становищі, у 2022 році цей стан значно погіршився, скоріш за все через початок повномасштабної агресії росії проти України, нестабільну економічну ситуацію в країні та велику кількість невизначеностей, а у 2023 можна спостерігати поліпшення ситуації, що свідчить про стабілізацію фінансового стану підприємства після різкого погіршення у 2022 році.

Аналізуючи дані таблиці 2.14, слід зазначити, що станом на 2023 рік висока ймовірність банкрутства для ПрАТ «ВФ Україна» існує згідно моделей Альтмана та Беєрмана. Відповідно до всіх інших моделей ймовірність банкрутства ПрАТ «ВФ Україна» є низькою, а фінансовий стан – задовільним. Необхідно враховувати те, що з наведених моделей більшість створювались з урахуванням специфіки економіки західних країн, таких як: США, Великобританії, Франції, тому використання цих моделей для оцінки банкрутства українських підприємств може видати викривлений результат. Тому можна вважати, що модель Терещенка, яка була спеціально розроблена для аналізу вітчизняних підприємств, з урахуванням особливостей економіки України, є найточнішою [34; 43; 46]. Зважаючи той факт, що ПрАТ «ВФ Україна» має позитивні результати у більшості моделей та, що важливо, має задовільний фінансовий стан відповідно до моделі Терещенка, яка спеціально розрахована на аналіз українських підприємств, можна заявити про те, що загалом ПрАТ «ВФ Україна» має задовільний фінансовий стан та низьку ймовірність банкрутства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» суттєво змінився за 2021-2023 рр. Частка необоротних активів зросла, в той час як обсяг оборотних активів зменшився. Значне збільшення необоротних активів свідчить про можливі капіталовкладення в основні

засоби, такі як будівлі та обладнання, що може бути пов'язано з розширенням або модернізацією виробничих потужностей. Однак зниження оборотних активів може вказувати на проблеми з ліквідністю та управлінням оборотним капіталом. Загальний обсяг активів зменшився, що може свідчити про скрутну економічну ситуацію. Незважаючи на це, аналіз показників оборотності активів показує позитивну тенденцію зростання, що вказує на швидке перетворення активів в грошові еквіваленти, а також зменшення тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів, що є позитивним знаком для підприємства.

Факторний аналіз прибутку показує, що підвищення собівартості компенсується збільшенням виручки, а зниження операційних витрат свідчить про оптимізацію процесів. Підвищення адміністративних витрат може вказувати на розширення діяльності підприємства. Підвищення фінансових доходів вказує на ефективне управління фінансовими активами. Збільшення чистого прибутку свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства, його динамічний розвиток та ефективне управління ресурсами. Однак значна залежність від зовнішнього фінансування, зростання коефіцієнтів фінансового ризику та концентрації позикового капіталу разом із зниженням фінансової стабільності та маневреності власного капіталу підвищують фінансові ризики. Зростання коефіцієнта покриття відсотків вказує на покращення здатності обслуговувати борг. Аналіз показників ліквідності вказує на негативну тенденцію зменшення вартості робочого капіталу та коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що може негативно вплинути на стан ліквідності підприємства у довгостроковій перспективі. Незважаючи на це, підприємство має позитивну ефективну заборгованість, що свідчить про можливість покриття частини поточних зобов'язань за рахунок надходжень від поточної діяльності.

Загалом, фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» демонструє змішані тенденції. З одного боку, підприємство показує позитивні результати в динаміці оборотності активів, зростанні чистого прибутку та покращенні

здатності обслуговувати борг. З іншого боку, зростає залежність від зовнішнього фінансування, підвищуються фінансові ризики та зменшується ліквідність. Це вказує на необхідність ретельного управління фінансовими ресурсами та підтримки балансу між залученням позикових коштів і збереженням фінансової стабільності.

2.3 Аналіз існуючої системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»

Система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» має чітко організовану структуру, спрямовану на забезпечення фінансової стабільності компанії в умовах складної економічної та політичної ситуації.

Доречно спочатку визначити ключові проблеми, які стримують розвиток телекомунікаційної галузі, у якій функціонує ПрАТ «ВФ Україна». Серед основних факторів, які обмежують зростання прибутковості українських телекомунікаційних компаній, можна виділити такі [20]:

- Недостатнє технічне забезпечення технології 4G, попри заяви компанії про повну готовність надавати ці послуги на високому рівні [20];
- Неможливість покриття всієї території України, особливо віддалених регіонів, що обмежує доступ до послуг операторів у певних зонах [20];
- Зниження важливості мобільного зв'язку через поширення інтернет-технологій, що призвело до поступової відмови деяких споживачів від мобільних послуг [20];
- Велика кількість пристроїв, які не мають необхідного технічного обладнання для повного використання технологій 4G та 5G, через низький дохід значної частини населення [20];

- Нерівномірний розвиток інфраструктури між регіонами та урбанізаційні процеси, що обмежує можливості для телекомунікаційних компаній інвестувати у розвиток регіональної інфраструктури [20];
- Висока вартість технологічного оновлення та впровадження інновацій у галузі телекомунікацій [20];
- Проблеми збалансованості цінової політики через фактори, як-от платоспроможність споживачів, регулятивні обмеження АМКУ, та внутрішня економічна ситуація компанії [20];
- Асиметрія в управлінні борговими зобов'язаннями, зокрема у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості [20];
- Недосконалість внутрішніх правових механізмів для розвитку телекомунікаційної галузі та недостатня увага з боку влади до цієї проблеми [20];
- Низька обізнаність споживачів про переваги технології 4G та 5G [20];
- Негативний вплив внутрішніх інституційних проблем, таких як бюрократія, кумівство та інші соціальні фактори, що обмежують розвиток корпоративних можливостей [20].

Спираючись на щорічний звіт про управління, можна констатувати той факт, що у системі антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» використовує ризико-орієнтований підхід, поєднуючи практики ризик менеджменту та антикризового управління. Станом на 31 грудня 2023 року підприємство визначало такі основні ПрАТ «ВФ Україна» ризиків для своєї діяльності, що наведені на рисунку 2.8.

Аналізуючи ПрАТ «ВФ Україна» ризиків, почнемо з фінансових та зазначимо, що ПрАТ «ВФ Україна» визначає основні цілі управління фінансовими ризиками є визначення лімітів ризику та нагляд за тим, щоб ці ліміти не перевищувалися [25].

Головною метою ПрАТ «ВФ Україна» при управлінні капіталом є максимізація акціонерної вартості та підтримання оптимальної структури капіталу для зменшення його вартості. Для досягнення цієї загальної мети

управління капіталом підприємство націлене, серед іншого, на дотримання фінансових кovenантів за кредитами та позиковими коштами, що визначають вимоги до структури капіталу [25].

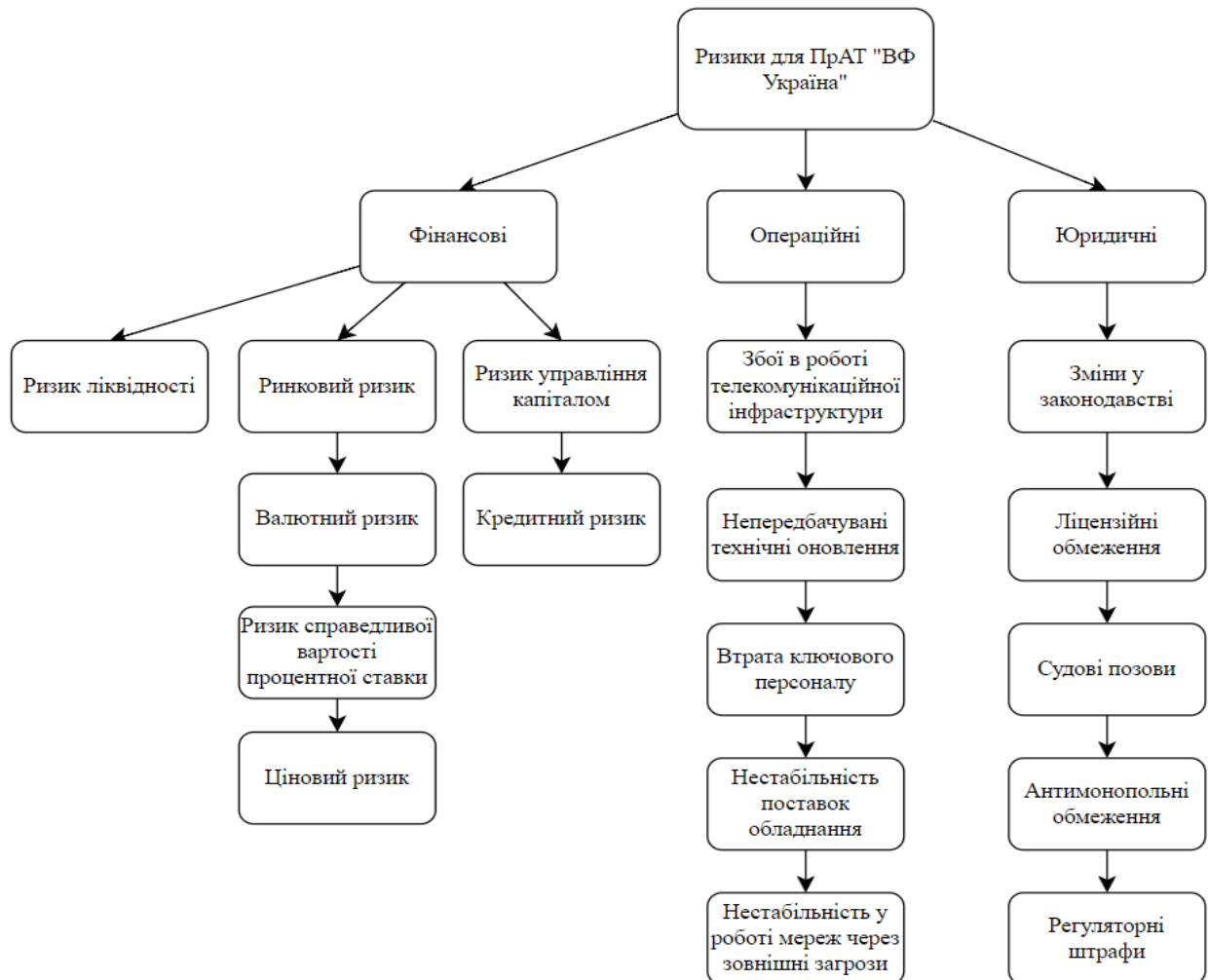


Рисунок 2.8 – Основні ризики для діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено автором на підставі [25]

ПрАТ «ВФ Україна» управляє своєю структурою капіталу та здійснює коригування з огляду на зміни економічних умов і вимог фінансових кovenантів. ПрАТ «ВФ Україна» здійснює моніторинг її консолідованого співвідношення власних і позикових коштів, який відповідно до боргових кovenантів дорівнює співвідношенню чистого боргу організації до показника EBITDA, де чистий борг дорівнює сумі позикових коштів та орендних зобов'язань ПрАТ «ВФ Україна» за вирахуванням грошових коштів та їх

еквівалентів. Станом на 31 грудня 2023 року консолідоване співвідношення власних і позикових коштів становило 0,9 (на 31 грудня 2022 року – 1,1) при ковенанті максимального співвідношенні в розмірі 2,75. ПрАТ «ВФ Україна» дотрималося всіх зовнішніх вимог до капіталу станом на 31 грудня 2022 та 2023 років [25].

ПрАТ «ВФ Україна» наражається на ринкові ризики, що пов'язані з відкритими позиціями за валютами, які великою мірою залежать від загальних та специфічних ринкових змін. Керівництво підприємства встановлює ліміти сум ризику, що може бути прийнятий організацією, та здійснює моніторинг їх дотримання. Проте застосування такого підходу не запобігає виникненню збитків за межами цих лімітів у випадку більш суттєвих ринкових змін [25].

Для управління валютним ризиком у 2022-2023 роках були здійснені інвестиції в короткострокові облігації внутрішньої державної позики номіновані в іноземній валюті на суму 29,2 мільйонів доларів США (1 161,5 мільйонів гривень) та 138,3 мільйонів доларів США (5 311,2 мільйонів гривень) відповідно. Послаблення української гривні відносно долара США та/або євро може збільшити витрати, деноміновані в іноземних валютах, однак може мати позитивний вплив на виручку, деноміновану в іноземній валюті. Проте посилення гривні відносно долара США та/або євро зменшує виручку, деноміновану в іноземній валюті [25].

З метою управління валютним ризиком, пов'язаним з наступними виплатами відсотків та основної суми кредиту, ПрАТ «ВФ Україна» уклало договори на придбання на вторинному ринку облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) номінованих в доларах США із строком погашення до 12 місяців. Загальна кількість придбаних облігацій відповідно дорівнює 29,243 та 138 283 штук номінальною вартістю 29,2 та 138,3 мільйонів доларів США. Справедлива вартість придбання ОВДП у 2022 та 2023 роках становила відповідно 29,6 та 138,7 мільйонів доларів США (1 161,5 та 5 311,2 мільйонів гривень). Протягом 2023 року компанія нарахувала процентний дохід у сумі 0,62 мільйонів доларів США (22,6 мільйонів гривень). Станом на 31 грудня

2023 року заборгованість за ОВДП, придбаними у 2023 році становить по номінальній вартості 26,1 мільйонів доларів США та 3,1 мільйони євро (1 118,6 мільйонів гривень) та заборгованість по процентному доходу у сумі немає (ОВДП дисконтні). Окрім цього, для управління валютним ризиком та купівлі валюти підприємством було здійснено придбання доларових облігацій внутрішньої державної позики, випущених Міністерством фінансів України, зі строком погашення не більше шести місяців [25].

Ризик ліквідності є ризиком того, що ПрАТ «ВФ Україна» не зможе погасити усі зобов'язання по мірі настання строків їх погашення. ПрАТ «ВФ Україна» здійснює ретельний моніторинг та управління своєю позицією ліквідності. ПрАТ «ВФ Україна» запровадила процес детального бюджетування та прогнозування руху грошових коштів для забезпечення наявності достатніх грошових коштів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Станом на 31 грудня 2023 року оборотні активи підприємства перевищили поточні зобов'язання на 4 831 мільйонів гривень (на 31 грудня 2022 року - оборотні активи ПрАТ «ВФ Україна» перевищили поточні зобов'язання на 15 343 мільйонів гривень) [25].

Ризик ліквідності виникає при загальному фінансуванні діяльності підприємства та управлінні його платоспроможністю. Як зазначає керівництво підприємства: «ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує ліквідність на достатньому рівні, підтримуючи відповідні резерви, рахунки в банках та можливість одержання кредитів, через постійний моніторинг поточного та майбутнього руху грошових коштів, та співставлення строків реалізації фінансових активів та погашення зобов'язань. Протягом попередніх років ПрАТ «ВФ Україна» також демонструвала позитивні тенденції руху грошових потоків від операційної діяльності та здійснювала дострокове погашення заборгованості по кредитах, отриманих у зв'язку з розміщенням боргових цінних паперів, що свідчило про здатність уникати банкрутства та продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Керівництво вважає, що ПрАТ «ВФ Україна» має

достатній існуючий та постійний доступ до ліквідності як через операційні грошові потоки, так і через кредитні засоби.» [25].

Проте варто зазначити, що як було визначено у попередньому підрозділі цього дослідження, ПрАТ «ВФ Україна» має певні проблеми з ліквідністю, що ставить під сумнів заяви керівництва та ефективність управління ризиком ліквідності на підприємстві. Основними фінансовими зобов'язаннями ПрАТ «ВФ Україна» є зобов'язання за єврооблігаціями, торгова кредиторська заборгованість та інша кредиторська заборгованість.

Згідно звіту про управління ПрАТ «ВФ Україна» також зазначає, що дотримується всіх фінансових показників, передбачених договорами про залучення боргового фінансування, станом на 31 грудня 2023 року, протягом відповідного звітного періоду та 2021-2022 років. Станом на 31.12.2023 року номінальна заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» за вказаною позикою становила 399,9 мільйонів доларів США, балансова вартість - 393,6 мільйонів доларів США (15 058 мільйонів гривень). Не дивлячись на вищезазначені факти, відповідно до показників фінансової залежності та незалежності підприємство значним ступенем залежить від зовнішнього фінансування, що може негативно впливати на діяльність підприємства [25].

Кредитний ризик є ризиком того, що контрагент може не виконати свої зобов'язання, які виникають за фінансовим інструментом, у результаті чого у ПрАТ «ВФ Україна» можуть виникнути фінансові збитки. Банкрутство або фінансова неплатоспроможність банків, у яких ПрАТ «ВФ Україна» розмістило свої кошти, можуть призвести до втрати депозитів або завдати негативного впливу на здатність компанії виконувати банківські операції, що може мати суттєві негативні наслідки для господарської діяльності, фінансового стану та результатів діяльності [25].

ПрАТ «ВФ Україна» тримає свої грошові кошти та їх еквіваленти, а також короткострокові депозити переважно у великих банках, які розташовані в Україні та Європі й мають надійну репутацію і високу кредитну якість. ПрАТ «ВФ Україна» встановлює кредитні ліміти (переглядаються кожні 6 місяців) у

різних банках та окремих фінансових установах: для українських дочірніх компаній закордонних банків – мінімум 70% залишків грошових коштів та їх еквівалентів і короткострокових депозитів, але не більше 50%, що утримуються в одному банку (за виключенням Райффайзен банку – ліміт до 70%); для державних банків – до 15% залишків грошових коштів та їх еквівалентів і короткострокових депозитів, але не більше 15%, що утримуються в одному банку [25].

Управління операційними та юридичними ризиками ПрАТ «ВФ Україна» має на меті забезпечення належного функціонування внутрішніх процедур та політики, що спрямовані на мінімізацію цих ризиків. Серед операційних та юридичних можна виділити:

1. Можливі технічні проблеми або відмова обладнання, що можуть призвести до порушення надання послуг клієнтам, зокрема через воєнні дії, терористичні акти чи природні катастрофи;

2. Впровадження нових технологій, таких як 5G, потребує значних інвестицій та технічної адаптації, що може ускладнити операційну діяльність у разі нестачі ресурсів чи часу;

3. Зміна керівників або технічних фахівців може призвести до погіршення управління та затримки у виконанні стратегічних завдань;

4. Військові дії чи геополітичні обмеження можуть порушити постачання необхідного технічного обладнання для мережі, що вплине на якість обслуговування та модернізацію мережі;

5. Напади хакерів, збої в кібербезпеці або зловмисні дії можуть знизити рівень безпеки даних користувачів та стійкість інфраструктури.

6. Зміни у регулюванні телекомунікаційної галузі або введення нових законів можуть призвести до необхідності адаптації компанії до нових вимог, що може викликати додаткові витрати;

7. Проблеми з отриманням або продовженням ліцензій на надання телекомунікаційних послуг можуть зупинити певні види діяльності компанії, що вплине на прибуток;

8. Потенційні юридичні суперечки з клієнтами, партнерами або державними органами, зокрема через порушення умов договорів або конфлікти з регуляторами, можуть призвести до фінансових втрат або репутаційних ризиків;

9. Потенційні антимонопольні розслідування, що обмежують ринкову діяльність підприємства, особливо у випадку звинувачень у недобросовісній конкуренції чи домінуванні на ринку;

10. Порушення вимог Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку, може призвести до значних фінансових санкцій або обмежень у роботі.

Окремо слід розглянути ризик корупції щодо ПрАТ «ВФ Україна» як одну зі складових регуляторних та операційних ризиків. Оскільки тема корупції є доволі актуальною в українському суспільстві для ПрАТ «ВФ Україна» важливо впроваджувати контрольні механізми для запобігання корупції як серед співробітників співробітництва, так і уникати співпраці з корумпованими або потенційно корумпованими контрагентами.

З щорічного звіту про сталий розвиток підприємства стає зрозумілим, що ПрАТ «ВФ Україна» вкрай серйозно сприймає ризики корупції та її негативний вплив. Підприємство впроваджує передові внутрішні механізми, розробляє політики для створення прозорої й етичної бізнес-моделі. Принцип «Вчиняй правильно» на підприємстві є основним у відносинах із клієнтами, співробітниками, партнерами та суспільством [55].

ПрАТ «ВФ Україна» підтримує ділові стандарти чесності й прозорості та відповідає вимогам антимонопольного законодавства. Компанія регулярно оновлює правила для співробітників та поглиблює їхнє розуміння антимонопольної політики. Від партнерів і постачальників підприємство очікує чесної конкуренції та прагне створювати прозоре й конкурентне бізнес-середовище [55].

Однією з цілей Vodafone Україна на 2024-2026 роки є отримати сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO «Системи

менеджменту протидії хабарництву» та «Системи менеджменту відповідності» [55].

Політика підприємства щодо дотримання антикорупційного законодавства та кодекси поведінки для співробітників і постачальників закріплюють принципи щодо запобігання будь-яким проявам корупції. Політика ПрАТ «ВФ Україна» встановлює комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності організації. Вона розроблена з урахуванням вимог українського та міжнародного антикорупційного законодавства, корпоративної програми з комплаєнс та ділової етики NEQSOL Holding, міжнародних стандартів ISO 37001:2016 «Антикорупційні системи менеджменту» та ISO 19600:2014 «Системи менеджменту відповідності». Дія цієї політики також спрямована на впровадження стандартів відповідальної ділової поведінки та застосування кращих управлінських практик [55].

ПрАТ «ВФ Україна» дотримується принципів законності, прозорості та соціальної відповідальності при здійсненні господарської діяльності в будь-якій країні світу. Окрім цього, на підприємстві існує спеціально розроблена система тренінгів, яка допомагає реалізовувати програму навчання співробітників та представників ПрАТ «ВФ Україна» принципам і стандартам відповідності антикорупційному законодавству. Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна», що пройшли навчання на дану тему у 2023 році, складає 1 089 осіб, що становить 47% загальної кількості працівників. Усі керівники вищої ланки були ознайомлені із політиками й процедурами щодо протидії корупції, та 6 керівників пройшли відповідне навчання [55].

Аналізуючи ризики та їхні впливи на діяльність ПрАТ «ВФ Україна», слід не забувати, що протягом останніх років Україна знаходилась у стані політичних та економічних потрясінь. Україна зупинила політичні та економічні зв'язки з росією, беручи до уваги початок 24.02.2022 року активних бойових дій, спричинених вторгненням російських військ на територію України. Військові дії, що тривають та шкода, яка завдається Україні щодня, є

значним фактором невизначеності як для підприємства так і для всього суспільства. Станом на сьогодні, дійсним є введення урядом України воєнного стану та запровадження відповідних тимчасових обмежень, які впливають на економічне середовище. У зв'язку з цим ПрАТ «ВФ Україна» не може повністю оцінити усіх збитків, завданих її постраждалій мережі та інфраструктурі активів на територіях України, які перебувають під інтенсивними бойовими діями або тимчасовою окупацією, її персоналу та часу й витрат, необхідних для ремонту. ПрАТ «ВФ Україна» також не може прогнозувати тривалість війни, можливість посилення її інтенсивності або вплив міграції на свою діяльність. Оскільки російське воєнне вторгнення в Україну відбувається з кількох напрямків, деякі регіони України залишаються ареною інтенсивних бойових дій або тимчасово окуповані. Компанія провадить діяльність та надає послуги на всій території України за винятком Автономної Республіки Крим, отже, ці події мають суттєвий негативний вплив на українську економіку і, відповідно, на бізнес, фінансовий стан та результати діяльності підприємства [55].

Спираючись на звіти компанії основними цілями системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» можна назвати:

1. Забезпечення фінансової стабільності, а саме утримання ліквідності на достатньому рівні та управління грошовими потоками для виконання зобов'язань;
2. Управління борговими зобов'язаннями та оптимізація структури боргу, викуп облігацій та мінімізація витрат на обслуговування;
3. Підтримка операційної стійкості, що фокусується на забезпеченні безперервної діяльності попри зовнішні виклики, такі як війна та економічні коливання.

Основними інструментами та методами системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» є:

1. Бюджетування та прогнозування грошових потоків, яке включає детальне планування та прогнозування для забезпечення платоспроможності компанії у кризові моменти;

2. Управління боргом, а саме викуп і анулювання облигацій, що дозволяє зменшити боргове навантаження;

3. Встановлення лімітів ризиків;

4. Диверсифікація активів, яка включає інвестиції в доларові облигації внутрішньої державної позики.

Для аналізу та оцінки стану системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» доцільно використати метод SWOT-аналізу, результати якого представлені на рисунку 2.9.

<p>Strengths (Сильні сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасна організаційна структура; 2. Інвестиції в інфраструктуру; 3. Покращена операційна ефективність 4. Наявність резервів для обслуговування боргів. 	<p>Weaknesses (Слабкі сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від зовнішнього фінансування; 2. Зниження ліквідності; 3. Низький рівень фінансової стабільності.
<p>Opportunities (Можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технологій 5G; 2. Зростання попиту на цифрові послуги; 3. Державні програми підтримки інновацій; 4. Зростання ринку Інтернету речей (IoT). 	<p>Threats (Загрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення макроекономічної ситуації; 2. Високі фінансові ризики; 3. Високий рівень конкуренції на ринку телекомунікацій.

Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено автором на підставі [25, 43, 48, 55]

Розглядаючи сильні сторони системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна», можна зазначити, що підприємство має добре організовану корпоративну структуру з чітким розподілом функцій між органами управління та комітетами, що сприяє ефективному управлінню. Значне зростання необоротних активів компанії вказує на значні інвестиції в модернізацію та розширення виробничих потужностей, що підвищує конкурентоспроможність. Зменшення тривалості операційного та фінансового циклів свідчить про ефективніше використання ресурсів і зростання оборотності активів, що сприяє стабільності у кризових ситуаціях. Підвищення коефіцієнта покриття відсотків свідчить про покращення здатності компанії ефективно обслуговувати боргові зобов'язання, що є позитивним моментом в умовах фінансового навантаження.

Аналізуючи слабкі сторони, слід взяти до уваги, що значна частка позикового капіталу у структурі фінансування підвищує фінансові ризики та знижує стійкість компанії в умовах зовнішніх шоків. Спостерігається погіршення ліквідності, зокрема через зниження показників поточної та швидкої ліквідності, що знижує здатність компанії покрити короткострокові зобов'язання. Зростання коефіцієнтів фінансового ризику та концентрації позикового капіталу разом зі зниженням фінансової стабільності вказують на ризик фінансової нестабільності у кризових ситуаціях.

Можливості, що представляють собою тенденції зовнішнього середовища, які підприємство може використати для розвитку, включають такі пункти як розвиток технологій 5G та Інтернету речей через те що, глобальний перехід на технології 5G відкриває нові можливості для ПрАТ «ВФ Україна» у наданні інноваційних послуг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і залучити нових клієнтів. Поширення ІоТ-технологій створює можливості для компанії розширити свої послуги в нових сегментах ринку, таких як «розумні» будинки, виробництва та інфраструктурні рішення. Окрім цього пандемія та розвиток дистанційної роботи сприяли збільшенню попиту на швидкісний Інтернет та цифрові

рішення. Компанія може розширювати послуги в цих напрямках, використовуючи цю тенденцію, а також підприємство може користуватися тим, що уряди багатьох країн, зокрема й України, підтримують проекти з розвитку інфраструктури та впровадження нових технологій та залучити додаткове фінансування для модернізації своєї інфраструктури.

Загрозами для підприємства є економічна нестабільність в Україні, зокрема внаслідок війни та інших зовнішніх чинників, що може негативно вплинути на платоспроможність клієнтів і зменшити попит на послуги. Також значна частка позикового капіталу та зростання фінансового ризику можуть призвести до проблем з обслуговуванням боргів, особливо в умовах падіння прибутковості. Окрім цього, зростаюча конкуренція з боку інших гравців телекомунікаційного ринку може спричинити тиск на фінансові показники, зокрема рентабельність і виручку.

SWOT-аналіз показує, що система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» має значний потенціал для покращення через оптимізацію фінансових процесів, зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та впровадження нових технологій. Однак, ключовими загрозами є зовнішні економічні фактори та висока конкуренція на ринку.

Серед потенційних ризиків та проблем з якими стикається ПрАТ «ВФ Україна» можна виділити:

1. Недостатня фінансова стійкість підприємства, що стосується ситуацій, коли прибуток від основної діяльності не покриває витрати, що призводить до збитків і потреби в залученні зовнішнього фінансування;

2. Ризики, пов'язані з нераціональним використанням ресурсів підприємства, які проявляються через високу собівартість продукції або послуги та витрати, що покриваються безпосередньо прибутком, які знижують рентабельність і фінансову стабільність підприємства;

3. Неєфективне використання активів підприємства, які можна перетворити в грошові кошти або реінвестувати для підвищення ліквідності;

4. Недостатня прозорість фінансових показників, наприклад, частка капіталу, яка не знаходиться у балансі, може призводити до помилкової оцінки фінансової ситуації і обмеження доступу до ресурсів;

5. Фінансові ризики, пов'язані з надмірним використанням позикових коштів, що підвищує ризик неплатоспроможності і зменшує можливість покриття зобов'язань;

6. Проблема непередбачуваності ринку, яка часто призводить до кризових явищ у випадках різких економічних змін, таких як інфляція чи валютні коливання;

7. Внутрішні кризові ситуації, які можуть призвести до банкрутства, такі як поганий менеджмент, низька продуктивність працівників або відсутність інновацій;

8. Технологічне відставання від конкурентів, що негативно впливає на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність.

Система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» має бути націлена на мінімізацію негативного впливу вищенаведених ризиків та проблем на діяльність підприємства. Спираючись на вищенаведений аналіз, основними недоліками системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» є:

1. Сильна залежність від зовнішнього фінансування, про що свідчить велика частка позикових коштів у структурі капіталу, що створює додаткові фінансові ризики;

2. Недостатній контроль за ліквідністю через що спостерігається тенденція до її зниження, що може ускладнити виконання короткострокових зобов'язань у майбутньому;

3. Низький рівень фінансової стабільності підприємства, на що вказують показники фінансового ризику та концентрації позикового капіталу разом.

Підсумовуючи, можна констатувати той факт, що система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» має чітко організовану

структуру, спрямовану на забезпечення фінансової стабільності компанії в умовах складної економічної та політичної ситуації. Основними сильними сторонами системи є здатність ефективно планувати й управляти фінансовими потоками, що дозволяє підтримувати ліквідність на належному рівні. ПрАТ «ВФ Україна» активно використовує інструменти бюджетування та прогнозування, забезпечуючи наявність достатніх грошових коштів для виконання зобов'язань. Крім того, компанія демонструє здатність активно управляти борговими зобов'язаннями, викупляючи облігації та знижуючи загальне боргове навантаження, що позитивно впливає на її фінансову стійкість.

Однак існує й низка викликів, з якими стикається компанія. Одним із основних недоліків системи антикризового управління є висока залежність від зовнішнього фінансування. Значна частка позикового капіталу у структурі фінансування підвищує ризики та може створювати труднощі у випадку погіршення макроекономічної ситуації. Хоча ПрАТ «ВФ Україна» має стабільний доступ до кредитних ресурсів і активно управляє боргом, зростання боргових зобов'язань може негативно вплинути на фінансову гнучкість компанії. Крім того, зниження ліквідності та збільшення фінансових зобов'язань вказують на необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами для мінімізації ризиків неплатоспроможності.

Ще одним важливим аспектом, який вимагає уваги, є вплив зовнішніх факторів, зокрема військових дій в Україні. Війна та руйнування інфраструктури створюють серйозні операційні ризики, що можуть перешкоджати безперервності діяльності компанії. Хоча ПрАТ «ВФ Україна» вживає заходів для мінімізації цих ризиків, такі як інвестиції в державні облігації та управління валютними ризиками, невизначеність, пов'язана з тривалістю війни та її наслідками для економіки, залишається значним фактором загрози для стійкості компанії. У цьому контексті важливо, щоб ПрАТ «ВФ Україна» продовжувала адаптувати свою систему антикризового

управління до нових викликів, зокрема за рахунок посилення управління ризиками та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

У підсумку, хоча ПрАТ «ВФ Україна» має дієві інструменти антикризового управління, подальше вдосконалення системи є необхідним. Особливо це стосується оптимізації управління ліквідністю та фінансовими зобов'язаннями, а також посилення адаптації до зовнішніх загроз. Підвищення ефективності цих процесів дозволить компанії забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі та краще реагувати на кризи, які можуть виникнути як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Висновки до розділу 2

Як результат проведення аналізу діяльності та системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» було зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано діяльність та організаційну структуру ПрАТ «ВФ Україна» та визначено, підприємство є однією з провідних телекомунікаційних компаній в Україні, що працює під брендом Vodafone і надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок, Інтернет, платне телебачення та цифрові рішення, такі як Big Data та IoT. Компанія має дочірні підприємства, включаючи мережу магазинів «ВФ Ритейл», компанії «ІТСФ» і «Фарлеп-Інвест», а також придбану в 2023 році компанію «Фрінет», що розширює інфраструктуру широкосмугового Інтернету. Корпоративна структура ПрАТ «ВФ Україна» передбачає дворівневу систему управління, що включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду і Генерального директора. Vodafone Україна бере активну участь в асоціаціях, дотримується принципів корпоративного управління, має регіональну структуру з кількома кластерами та комітетами для управління ризиками, інвестиціями, продуктами та корпоративною культурою. У 2023 році кількість співробітників компанії

зросла на 8%, досягнувши 4 086 осіб, а індекс готовності рекомендувати компанію як місце роботи (eNPS) зріс за останні роки, свідчачи про позитивну корпоративну культуру.

2. Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначено, що фінансовий стан підприємства демонструє неоднозначні тенденції. З одного боку, компанія демонструє покращення в динаміці оборотності активів, зростання чистого прибутку та підвищення здатності обслуговувати борги. З іншого боку, спостерігається збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, зростання фінансових ризиків та погіршення ліквідності. Це свідчить про необхідність уважного управління фінансовими ресурсами та дотримання балансу між залученням позикового капіталу та збереженням фінансової стійкості. Проведено оцінку ймовірності банкрутства, використовуючи дискримінантний аналіз, що базується на таких моделях як: Альтмана, Спрінгейта, Беєрмана, Терещенка, Ліса, Таффлера. Визначено, що моделі Альтмана та Беєрмана вказують на високу ймовірність банкрутства для ПрАТ «ВФ Україна». Однак, згідно з іншими моделями, ймовірність банкрутства компанії є невеликою, а її фінансовий стан – на прийнятному рівні. У контексті особливостей економіки України модель Терещенка, яка спеціально створена для оцінки українських підприємств, вважається найбільш точною. Беручи до уваги позитивні результати більшості моделей і, зокрема, моделі Терещенка, яка розрахована на аналіз українських підприємств, можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» є задовільним, а ймовірність банкрутства – низькою.

3. Проаналізовано існуючу систему антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» та визначено, що антикризова система управління ПрАТ «ВФ Україна» має добре налагоджену структуру, яка спрямована на підтримання фінансової стабільності в умовах складної економічної та політичної ситуації. Ключовими перевагами цієї системи є здатність ефективно контролювати та планувати фінансові потоки, що дозволяє компанії зберігати належний рівень ліквідності. ПрАТ «ВФ Україна» активно застосовує інструменти

бюджетування і прогнозування, що гарантує наявність необхідних коштів для виконання своїх зобов'язань. Крім того, підприємство демонструє успішне управління боргами, викупуваючи облігації та знижуючи загальний рівень боргового навантаження, що сприяє зміцненню фінансової стійкості. Разом з тим, існує низка викликів, перед якими постає компанія. Основною проблемою є висока залежність від зовнішнього фінансування, оскільки велика частка позикових коштів у структурі фінансування підвищує ризики і може ускладнити ситуацію в разі погіршення макроекономічних умов. Незважаючи на те, що ПрАТ «ВФ Україна» має надійний доступ до кредитних ресурсів та ефективно управляє борговими зобов'язаннями, збільшення боргів може знизити фінансову гнучкість. Крім того, зниження рівня ліквідності та зростання фінансових зобов'язань свідчать про необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами для мінімізації ризику неплатоспроможності. Таким чином, хоча ПрАТ «ВФ Україна» використовує ефективні інструменти антикризового управління, є необхідність подальшого вдосконалення цієї системи. Зокрема, це стосується оптимізації управління ліквідністю, фінансовими зобов'язаннями, а також підвищення здатності компанії адаптуватися до зовнішніх загроз. Покращення цих процесів сприятиме забезпеченню фінансової стійкості в довгостроковій перспективі та дозволить краще реагувати на кризи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Розробка програми антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»

За результатами аналізу системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» було визначено, що її основними недоліками є:

1. Високий ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування, що відображається у значній частці боргових зобов'язань у капітальній структурі, яка збільшує фінансові ризики підприємства;
2. Недостатній контроль над ліквідністю, що призводить до її поступового зниження та може ускладнити виконання короткострокових зобов'язань у перспективі.

Ще одним вагомим аспектом, що потребує особливої уваги під час аналізу системи антикризового управління, є вплив зовнішніх обставин, зокрема військових дій в Україні. Війна та знищення інфраструктури спричиняють серйозні операційні ризики, які можуть загрожувати безперервності діяльності компанії. Незважаючи на те, що ПрАТ «ВФ Україна» вживає заходів для зменшення цих ризиків, таких як інвестування в державні облігації та управління валютними ризиками, невизначеність щодо тривалості війни та її наслідків для економіки залишається значною загрозою для стабільності компанії. Спираючись на вищенаведену інформацію, у роботі розроблено низку пропозицій щодо удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна», а саме: розробка програми антикризового управління підприємства, оптимізація структури капіталу організації та

визначення заходів щодо мінімізації впливу ризиків на діяльність підприємства.

Під час прогнозування та виникнення кризової ситуації важливо не допустити того факту, щоб антикризове управління на підприємстві зводилося до пасивного кризового контролю, адже якщо не надавати необхідної уваги складовим потенційної кризової ситуації, то вони можуть перерости у існуючу кризу, до якої підприємство не буде готове [34]. Через це доречним є розробка антикризової програми підприємства, метою якої має бути своєчасне сповіщення та реагування на потенційні кризові ситуації, недопущення банкрутства підприємства та, у випадку кризи, впровадження заходів задля виходу із кризового стану.

Антикризова програма ПрАТ «ВФ Україна» повинна мати наступні завдання:

1. Аналіз та діагностика потенційних кризових ситуацій;
2. Аналіз та діагностика ризиків та прогнозування їхніх наслідків;
3. Перелік існуючих проблем антикризового управління підприємства та заходів щодо їх вирішення.

Основними заходами антикризового управління згідно програми можуть бути:

1. Діагностика стану підприємства, використовуючи ретроспективний, оперативний та перспективний аналіз, таким чином виявляючи ознаки кризи на основі минулого, теперішнього та майбутнього стану організації;
2. Моніторинг зовнішнього середовища задля своєчасного виявлення потенційних кризових явищ;
3. Санація, яка представляє собою систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [50];

4. Реструктуризація та реорганізація підприємства за потреби, а саме: зміна форми власності та організаційно-правової форми, зміна організаційної структури, заміна ключових управлінців;

5. Бенчмаркінг – порівняння діяльності організації з діяльністю інших компаній;

6. Аутсорсинг некритичних функцій задля використання ресурсів організації на подоланні кризових явищ;

7. Даунсайзинг – зниження виробничих потужностей та чисельності персоналу відповідно до потреб ринку та можливостей підприємства;

Синтез вищенаведених заходів дозволить ПрАТ «ВФ Україна» найбільш повною мірою прогнозувати, аналізувати та передбачати кризові явища, впроваджувати необхідні міри задля превенції або виходу із кризової ситуації. Алгоритмом дій щодо антикризового управління підприємства можуть бути:

1. Аналіз та діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. У випадку потенційного кризового явища – аналіз причин та рівень загрози;
3. Вибір методу антикризового управління;
4. Розробка та впровадження заходів для запобігання або виходу із кризової ситуації;
5. Оцінка результатів заходів;
6. Проведення ретроспективного аналізу після успішного запобігання або виходу із кризової ситуації для виявлення шляхів покращення антикризового управління.

У випадку коли підприємство вже знаходиться у кризовому стані основним інструментом антикризового управління виступає санація, а саме перелік заходів, спрямованих на відновлення задовільного фінансового стану підприємства [50]. Форма санації вибирається в конкретному випадку підприємства, з урахуванням особливостей його кризової ситуації [71, с. 34]. Класична модель санації представлена на рисунку 3.1.

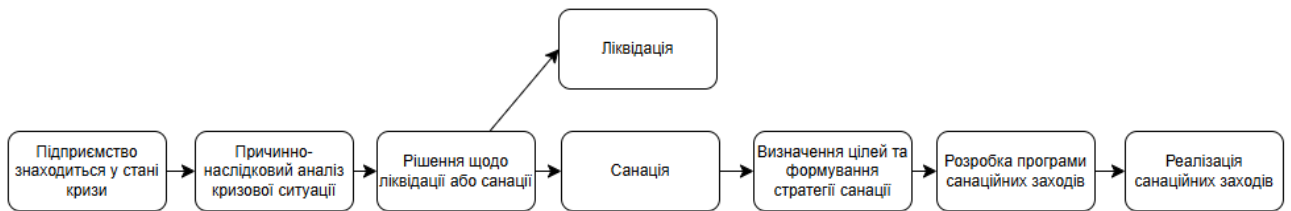


Рисунок 3.1 – Класична модель санації

Джерело: складено автором на підставі [50], [71, с. 34]

У випадку коли ПрАТ «ВФ Україна» ідентифікує потенційну кризову ситуацію заздалегідь, слід використовувати превентивне антикризове управління, яке згідно програми може виглядати наступним чином (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель превентивного антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено автором на підставі [59]

Запропоноване превентивне антикризове управління спрямоване на зменшення витрат ресурсів в операційній діяльності підприємства, оскільки витрати на виявлення та нейтралізацію руйнівних чи кризових чинників істотно менші, ніж на ліквідацію наслідків кризи [59]. Під час проведення превентивного антикризового управління організації слід аналізувати, проводити діагностику та контроль за внутрішніми та зовнішніми чинниками. Внутрішніми об'єктами контролю можуть бути фінансові показники такі як: рівень прибутковості, обсяги заборгованості, показники ліквідності, оборотності та рентабельності. Об'єктами зовнішнього контролю можуть бути: тренди ринку кредитів, рівень облікової ставки, обмінний курс валют, монетарна та фіскальна політика уряду країни, зміни в законодавстві, що релевантне для телекомунікаційної індустрії, тренди ринку та діяльність підприємств-конкурентів.

Враховуючи зазначені недоліки існуючі системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна», теперішній стан підприємства та чинну ситуацію на ринку телекомунікаційних послуг України конкретними заходами антикризової програми ПрАТ «ВФ Україна» можуть бути:

1. Запровадження моніторингу короткострокових зобов'язань задля зменшення ризику зниження ліквідності. Проведення регулярного перегляду ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань;
2. Проведення аудиту та оптимізації структури капіталу підприємства задля підвищення фінансової стабільності та зниження залежності від зовнішнього фінансування підприємства, що розглянуто у розділі 3.2 даної роботи;
3. Впровадження системи прискорення надходжень від дебіторів для скорочення циклу оборотності дебіторської заборгованості;
4. Запровадження політики індивідуального підходу до великих дебіторів і впровадження стимулів для прискорення платежів;

5. Надання пріоритетності інвестиціям у технологічне оновлення, що підвищить ефективність основних активів та допоможе зменшити залежність від зовнішнього фінансування;

6. Перегляд та реструктуризація довгострокових інвестиційних проєктів з акцентом на зменшення витрат на обслуговування боргу;

7. Реформування кредитної політики та управління борговим навантаженням, а саме проведення переговорів з кредиторами щодо перегляду умов обслуговування боргу, аби зменшити фінансове навантаження;

8. Проведення регулярного моніторингу та перегляду структури боргових зобов'язань, щоб знизити коефіцієнт фінансового ризику;

9. Покращення клієнтської політики та підвищення лояльності споживачів за рахунок проведення ринкового аналізу для розробки більш гнучкої тарифної політики та оптимізації цінової стратегії для збереження та залучення нових клієнтів;

10. Проведення кампаній підвищення обізнаності клієнтів про інноваційні послуги, такі як 4G та 5G, для розширення клієнтської бази та збільшення виручки.

Ця програма має бути гнучкою та підлягати регулярному перегляду залежно від економічних умов та результатів поточного виконання.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» потребує вдосконалення через високу залежність від зовнішнього фінансування, недостатній контроль ліквідності та низький рівень фінансової стабільності. Такі фактори підвищують ризик виникнення кризових ситуацій, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, пов'язаного з військовими діями. Впровадження запропонованих заходів, зокрема оптимізація структури капіталу, посилення моніторингу ліквідності та запровадження системи превентивного антикризового управління, дозволить мінімізувати ризики, підвищити фінансову стійкість і забезпечити безперервність діяльності компанії навіть у несприятливих економічних умовах.

3.2 Оптимізація структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна»

Основним завданням ПрАТ «ВФ Україна» в управлінні капіталом є збільшення вартості акціонерного капіталу та підтримка такої структури капіталу, яка мінімізує його загальну вартість. Для досягнення цієї стратегічної цілі компанія акцентує увагу на виконанні фінансових зобов'язань за кредитними угодами та позиковими коштами, які визначають конкретні вимоги до капітальної структури [48; 55]. Не дивлячись на той факт, що фінансовим результатом ПрАТ «ВФ Україна» у останні роки є прибуток, у структурі капіталу підприємства є деякі проблеми наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна»

Проблема	Негативний ефект
Низький рівень маневреності власного капіталу	Зниження гнучкості в управлінні фінансовими ресурсами, що обмежує можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі або інвестувати в нові проєкти. Це може призвести до проблем із ліквідністю та уповільнення стратегічного розвитку підприємства.
Певна залежність від валютних ризиків, оскільки боргові зобов'язання підприємства частково деноміновані в іноземній валюті	Ризик фінансових втрат через коливання обмінних курсів, особливо за умов ослаблення національної валюти. Це може збільшити витрати на обслуговування боргу, знизити прибутковість і створити додатковий тиск на грошові потоки підприємства.
Значна залежність від зовнішнього фінансування	Підвищує вразливість компанії до змін в умовах кредитування і залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це обмежує фінансову автономію підприємства і може призвести до додаткових фінансових витрат через зростання процентних ставок або погіршення умов фінансування в кризові періоди.
Високий рівень фінансового ризику через підвищений коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	Свідчить про високий рівень боргового навантаження на власний капітал. Збільшує ризик фінансової нестабільності та підвищує залежність компанії від кредиторів. Це може ускладнити залучення додаткового капіталу, погіршити фінансову гнучкість та, у разі непередбачених витрат, загрожувати платоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором на підставі [48], [55]

Одним із ключових недоліків у структурі капіталу ПрАТ «ВФ Україна» є велика залежність від залученого капіталу. Велика частка боргового фінансування в структурі ресурсів підвищує рівень ризиків і може призвести до труднощів за умов погіршення макроекономічної ситуації. Незважаючи на те, що ПрАТ «ВФ Україна» має стабільний доступ до кредитних коштів і активно працює над управлінням боргом, зростання боргових зобов'язань може обмежити фінансову гнучкість компанії. Зменшення рівня ліквідності та збільшення фінансових зобов'язань вказують на необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами для зниження ризику неплатоспроможності. Відтак, можна зазначити, що наразі ПрАТ «ВФ Україна» стикається з низьким рівнем фінансової стійкості, високою концентрацією позикового капіталу та зниженням рівня ліквідності. У цьому випадку доречно провести оптимізацію структури капіталу підприємства.

Для початку слід визначити цілі, яких слід досягти за рахунок оптимізації структури капіталу, у випадку ПрАТ «ВФ Україна» такими цілями можуть бути: зменшення залежності від позикового капіталу; покращення показників ліквідності; підвищення фінансової стійкості. Задля досягнення вищенаведених цілей у таблиці 3.2 наведені рекомендації щодо оптимізації структури капіталу, шляхи їх впровадження та ефект від впровадження.

Таблиця 3.2 – Рекомендації для ПрАТ «ВФ Україна» щодо зменшення боргового навантаження

Рекомендація 1	Шляхи впровадження 2	Ефект від впровадження 3
Реструктуризація наявних кредитів	Перегляд умов діючих кредитних угод з кредиторами, зокрема продовження строку погашення або зниження процентної ставки, може зменшити тиск на грошові потоки компанії. Відповідна робота з кредиторами має базуватися на переговорах щодо поточних фінансових показників компанії, обґрунтуванні її стратегії стабілізації та поліпшенні фінансової стійкості	Зменшення витрати на обслуговування боргу та підвищить ліквідність, що дозволить знизити ризик ліквідності та забезпечить стійке управління короткостроковими зобов'язаннями.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Дострокове погашення найбільш дорогих позик	Пріоритетне погашення кредитів з високими процентними ставками, використовуючи внутрішні резерви або залучення менш дорогого фінансування. Для цього потрібен ретельний аналіз кредитного портфеля і визначення найвитратніших кредитів	Зниження витрат на відсотки покращить фінансові показники підприємства, такі як рентабельність активів і рентабельність власного капіталу, що підвищить інвестиційну привабливість компанії.
Приватне розміщення боргових інструментів на вигідних умовах	Пошук та вибір інвесторів, що зацікавлені у співпраці в довгостроковій перспективі та готові надати вигідніші умови фінансування.	Зменшення залежності від банківських позик та знизити середню вартість фінансування, що, у свою чергу, підвищить фінансову стійкість компанії.
Розширення частки власного капіталу	Проведення емісії акцій або залучення стратегічного інвестора через продаж частини акцій, що розбавить борговий тягар у структурі капіталу.	Зниження коефіцієнту фінансового ризику, підвищення довіри до компанії серед інвесторів і кредиторів та забезпечення стабільного фінансування в довгостроковій перспективі.
Залучення нових акціонерів	Проведення інформаційної кампанії серед потенційних інвесторів та стратегічних партнерів, що зацікавлені в телекомунікаційній галузі, та організація road-show для залучення нових акціонерів.	Поява додаткового джерела капіталу, що дозволить зменшити боргове навантаження, а також сприятиме модернізації компанії та прискоренню її розвитку.
Реінвестування частини чистого прибутку на капітальні потреби замість виплат дивідендів	Прийняття стратегічного рішення залишити певну частину чистого прибутку для інвестування в основні засоби або покращення ліквідності, зокрема в умовах кризового стану.	Підвищення внутрішньої ліквідності, зменшення потреб у залученні позикових коштів і покращення фінансової стійкості, що сприятиме стабільності в умовах зовнішніх кризових факторів.
Оптимізація обігових активів і зобов'язань	Зменшення термінів розрахунків з дебіторами, реструктуризація кредиторської заборгованості та оптимізація рівня запасів.	Поліпшення оборотності активів, що дозволить швидше конвертувати обігові активи в грошові кошти та покращити загальний грошовий потік.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Оптимізація управління запасами	Використання сучасних підходів до управління запасами, таких як Just-in-Time або системи автоматизованого обліку, дозволить знизити зайві витрати на зберігання.	Зменшення витрат на підтримку надмірних запасів і поліпшення показників ліквідності, що підвищить ефективність управління оборотним капіталом.

Джерело: розроблено автором самостійно

Основними ефектами від впровадження запропонованих рекомендацій є:

1. Зниження фінансових витрат за рахунок скорочення позикових коштів, що зменшить витрати на обслуговування боргу, покращивши рентабельність та збільшивши чистий прибуток;

2. Підвищення фінансової стабільності, зниження ризику банкрутства, зниження рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування, що особливо важливо у періоди економічної нестабільності;

3. Покращення показників ліквідності та платоспроможності, а саме скорочення частки позикових коштів та оптимізація робочого капіталу, що дозволить компанії своєчасно покривати короткострокові зобов'язання;

4. Підвищення іміджу та інвестиційної привабливості;

5. Покращення показників рентабельності власного капіталу, що також позитивно позначиться на інвестиційній привабливості компанії.

Завдяки впровадженню заходів щодо оптимізації структури капіталу фінансово-економічні показники ефективності ПрАТ «ВФ Україна» можуть зрости (табл. 3.3).

Завдяки реструктуризації боргів, залучення додаткових акціонерних коштів показник фінансової незалежності може зрости з 0,21 до 0,3 завдяки зменшенню боргового навантаження, коефіцієнт покриття відсотків може зрости з 4,41 до 5,5 завдяки реструктуризації боргу, рентабельність власного

капіталу матиме змогу збільшитися з 0,59 до 0,7 завдяки підвищенню прибутковості інвестицій.

Таблиця 3.3 – Зміна фінансово-економічних показників ефективності ПрАТ «ВФ Україна» завдяки впровадженню заходів щодо оптимізації структури капіталу

Показник	Теперішнє значення	Прогнозне значення	Темп зросту
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,21	0,3	1,42
Коефіцієнт покриття відсотків	4,41	5,5	1,24
Рентабельність власного капіталу	0,59	0,7	1,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,78	2	1,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,77	2	1,12
Оборотність дебіторської заборгованості	8,55	10	1,16
Коефіцієнт валютного ризику	0,6	0,4	0,66
Рентабельність активів	0,16	0,18	1,12
Операційна рентабельність	0,15	0,18	1,2
Рентабельність діяльності	0,25	0,3	1,2

Джерело: розроблено автором самостійно

Оптимізація структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна» також дозволить підвищити ліквідність підприємства завдяки акценту на швидке погашення кредиторської заборгованості та оптимізація дебіторської. Через це коефіцієнт поточної ліквідності може збільшитися з 1,78 до 2,0, що покращить здатність покривати короткострокові зобов'язання, для коефіцієнту швидкої ліквідності може бути зростання з 1,77 до 2, що зменшить ризик дефіциту ліквідних активів та оборотність дебіторської заборгованості може збільшитися з 8,55 до

10 оборотів на рік, що скоротить тривалість обороту коштів на 10-15 днів і покращить управління оборотним капіталом.

Також, через мінімізацію ризиків та оптимізацію витрат коефіцієнт валютного ризику може знизитися з 0,6 до 0,4 завдяки впровадженню хеджування валютних ризиків, що знизить залежність від коливань валют, рентабельність активів може зрости з 0,16 до 0,18 завдяки зменшенню валютних втрат і підвищенню операційної ефективності, операційна рентабельність може збільшитися з 0,15 до 0,18 через зниження собівартості та операційних витрат та рентабельність діяльності може зрости з 0,25 до 0,3 завдяки ефективному управлінню витратами.

Окрім цього загальними рекомендаціями для підприємства також можуть бути:

1. Запровадження моніторингу короткострокових зобов'язань для зменшення ризику браку ліквідності;
2. Забезпечення регулярного перегляду ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань;
3. Проведення аудиту ефективності капіталу, щоб мінімізувати залежність від зовнішнього фінансування;
4. Проведення оптимізації дебіторської заборгованості за рахунок впровадження системи прискорення надходжень від дебіторів для скорочення циклу оборотності дебіторської заборгованості;
5. Запровадження політики індивідуального підходу до великих дебіторів і впровадження стимулів для прискорення платежів;
6. Покращення стратегії управління витратами та оптимізація операційних процесів за рахунок розробки та впровадження заходів з оптимізації операційних витрат;
7. Впровадження програми ефективного використання ресурсів з акцентом на операційні показники, такі як оборотність активів та управління запасами;

8. Перегляд інвестиційної стратегії та надання пріоритетності інвестиціям у технологічне оновлення, що підвищить ефективність основних активів та допоможе зменшити залежність від зовнішнього фінансування;

9. Перегляд та реструктуризація довгострокових інвестиційних проєктів з акцентом на зменшення витрат на обслуговування боргу;

10. Реформування кредитної політики та управління борговим навантаженням шляхом проведення переговорів з кредиторами щодо перегляду умов обслуговування боргу, аби зменшити фінансове навантаження;

11. Забезпечення регулярного моніторингу та перегляду структури боргових зобов'язань;

12. Покращення клієнтської політики та підвищення лояльності споживачів шляхом проведення ринкового аналізу для розробки більш гнучкої тарифної політики та оптимізації цінової стратегії для збереження та залучення нових клієнтів;

13. Підвищення обізнаності про інноваційні послуги, такі як 4G та 5G, для розширення клієнтської бази та збільшення виручки;

14. Залучення додаткового фінансового аудиту для контролю за виконанням фінансових показників та забезпечення виконання антикризових заходів;

15. Виявлення прихованих резервів, тобто частки капіталу, який не знаходиться у балансі.

Враховуючи значну залежність компанії від зовнішніх фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу є критичною для зменшення ризику неплатоспроможності. Висока частка боргових зобов'язань, особливо деномінованих в іноземній валюті, може призвести до додаткових втрат через коливання обмінних курсів. Тому компанії варто приділити увагу управлінню валютними ризиками для зменшення негативного впливу на фінансові результати.

Також підприємство повинно зосередитися на покращенні оборотності активів і підвищенні рівня ліквідності. Впровадження заходів з оптимізації управління активами та обіговими коштами забезпечить стабільність грошових потоків та сприятиме ефективнішому покриттю короткострокових зобов'язань. Крім того, перегляд умов кредитних зобов'язань може сприяти зниженню витрат на обслуговування боргу, що позитивно вплине на показники рентабельності. Загалом, проведення комплексної оптимізації структури капіталу надасть ПрАТ «ВФ Україна» можливість знизити фінансові ризики, підвищити інвестиційну привабливість, покращити фінансові показники, підвищити ліквідність, здатність реагувати на кризові ситуації та забезпечити більш стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Розробка пропозицій щодо мінімізації ризиків ПрАТ «ВФ Україна»

Під час своєї діяльності будь-яке підприємство стикається та наражається на зовнішні та внутрішні ризики. Телекомунікаційні підприємства України не є виключенням, будучи одним з лідерів ринку телекомунікаційних послуг, ПрАТ «ВФ Україна» піддається великому впливу факторів, що обмежують розвиток українських телекомунікаційних підприємств, а саме [20]:

- Недостатнє технічне забезпечення технології 4G, попри заяви компанії про повну готовність надавати ці послуги на високому рівні [20];
- Неможливість покриття всієї території України, особливо віддалених регіонів, що обмежує доступ до послуг операторів у певних зонах [20];
- Зниження важливості мобільного зв'язку через поширення Інтернет-технологій, що призвело до поступової відмови деяких споживачів від мобільних послуг [20];

– Велика кількість пристроїв, які не мають необхідного технічного обладнання для повного використання технологій 4G та 5G, через низький дохід значної частини населення [20];

– Нерівномірний розвиток інфраструктури між регіонами та урбанізаційні процеси, що обмежує можливості для телекомунікаційних компаній інвестувати у розвиток регіональної інфраструктури [3];

– Висока вартість технологічного оновлення та впровадження інновацій у галузі телекомунікацій [20];

– Проблеми збалансованості цінової політики через фактори, як-от платоспроможність споживачів, регулятивні обмеження АМКУ, та внутрішня економічна ситуація компанії [20];

– Асиметрія в управлінні борговими зобов'язаннями, зокрема у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості [20];

– Недосконалість внутрішніх правових механізмів для розвитку телекомунікаційної галузі та недостатня увага з боку влади до цієї проблеми [20];

– Низька обізнаність споживачів про переваги технології 4G та 5G [20];

– Негативний вплив внутрішніх інституційних проблем, таких як бюрократія, кумівство та інші соціальні фактори, що обмежують розвиток корпоративних можливостей [20].

Аналізуючи вищенаведений перелік факторів, екстраполюємо їх на діяльність саме ПрАТ «ВФ Україна» та визначимо ризики специфічні для діяльності саме цього підприємства:

1. Ризик корупційної діяльності як всередині підприємства так і ззовні;

2. Кредитний ризик, а саме факт того, що партнери підприємства не зможуть виконати свої зобов'язання, що створить проблеми для ПрАТ «ВФ Україна»;

3. Ринкові ризики, пов'язані з коливаннями економічними змінами, такими як інфляція, валютні коливання або зміна облікової ставки;

4. Внутрішні кризові ситуації, які можуть призвести до банкрутства, такі як поганий менеджмент, низька продуктивність працівників або відсутність інновацій;

5. Технологічне відставання від конкурентів, що негативно впливає на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність.

6. Недостатня регіональна інфраструктура та її нерівномірний розвиток, що може обмежувати можливості для зростання, особливо у віддалених регіонах, що впливає на обслуговування клієнтів;

7. Військові дії та геополітичні обмеження, що можуть порушити ланцюги постачання підприємства;

8. Хакерські атаки та проблеми з системою кібербезпеки підприємства;

9. Відкликання ліцензій на надання телекомунікаційних послуг внаслідок неможливості підприємства відповідати регуляторним вимогам держави;

Враховуючи велику кількість ризиків та чинників, що можуть мати негативний вплив на діяльність ПрАТ «ВФ Україна», існує необхідність розробити комплекс пропозицій щодо мінімізації ризиків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Комплекс пропозицій щодо мінімізації ризиків ПрАТ «ВФ Україна»

Захід 1	Механізми реалізації 2	Ефект від реалізації 3
Впровадити інтегровану систему управління ризиками для своєчасного виявлення можливих загроз	Впровадження ІСУР у щоденні операції компанії, що передбачає інтеграцію заходів ризик-менеджменту в основні бізнес-процеси, планування, бюджетування та управління ресурсами.	Завдяки ідентифікації та управлінню ризиками компанія може уникнути значних витрат, пов'язаних з фінансовими ризиками, порушеннями роботи, судовими витратами та іншими непередбаченими обставинами.
Хеджування валютних ризиків	Використання валютних форвардів, ф'ючерсів та опціонів для захисту від коливань валютних курсів.	Зниження впливу валютних коливань на фінансові результати компанії, що особливо актуально при наявності зовнішніх боргів і доходів у різних валютах. Це допоможе стабілізувати доходи та витрати, покращуючи прогнозованість грошових потоків.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Створення резервного фонду для кризових ситуацій	Виділення частини прибутку на створення спеціального фонду, який може бути використаний у випадках непередбачених витрат або втрат.	Підвищення фінансової стійкості у кризових ситуаціях та зниження залежності від зовнішнього фінансування у випадках термінових потреб. Це також забезпечує компанії додатковий рівень захисту в умовах непередбачуваних ринкових умов.
Управління операційними ризиками через диверсифікацію постачальників	Встановлення співпраці з кількома постачальниками критично важливих матеріалів та послуг для зниження залежності від одного партнера.	Забезпечення стабільності операційної діяльності та уникнення збоїв у постачанні через проблеми окремих постачальників, особливо в умовах політичної чи економічної нестабільності.
Вдосконалення кібербезпеки та IT-інфраструктури	Інвестування у сучасні системи захисту даних, проведення регулярних аудитів інформаційної безпеки, навчання персоналу з кібергігієни.	Мінімізація ризиків кіберзагроз та можливих фінансових втрат від збоїв в IT-системах, що дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та зберегти репутацію компанії.
Регулярний аналіз і моніторинг макроекономічних ризиків	Постійний моніторинг змін у ринковому середовищі, політичних і економічних тенденцій, а також вивчення потенційних впливів на діяльність компанії.	Можливість оперативно адаптувати стратегію у відповідь на зміни в економічному середовищі, знизити вплив зовнішніх ризиків і підтримати ефективність управління.

Джерело: складено автором на підставі [20, 44]

Запровадження зазначених заходів дозволить ПрАТ «ВФ Україна» значно підвищити свою фінансову стійкість, знизити вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також підтримувати безперервність операційної діяльності навіть у складних ринкових умовах. Це не тільки зменшить ймовірність фінансових втрат, а й підвищить інвестиційну привабливість компанії та стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

Окрім цього, загальними напрямками для покращення можливостей ПрАТ «ВФ Україна» протистояти та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів можуть бути такі, що представлені на рисунку 3.3.

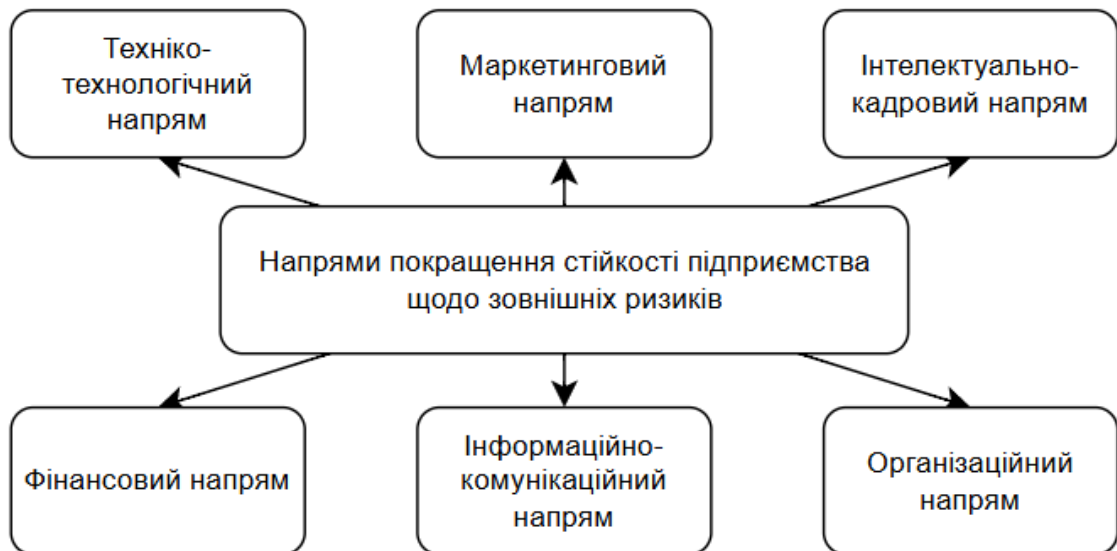


Рисунок 3.3 – Напрями покращення стійкості ПрАТ «ВФ Україна» щодо зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором на підставі [20; 44, с. 266; 67, с. 65]

Складовими техніко-технологічного напрямку можуть бути [20; 44]:

- пошук і залучення інвестицій для оновлення технічної та технологічної бази телекомунікаційних послуг;
- створення партнерських відносин з провідними технологічними компаніями, які розробляють і тестують сучасні 5G-технології та інші інновації у сфері телекомунікацій, для забезпечення ефективної кооперації;
- збільшення кількості базових станцій зв'язку.

Складовими маркетингово напрямку можуть бути [20; 44]:

- оновлення тарифних пакетів ПрАТ «ВФ Україна» з метою створення привабливих цінових пропозицій, що дозволить збільшити кількість абонентів компанії;
- розширення асортименту комплексних пакетів послуг;
- активне використання цифрових маркетингових інструментів у рекламній діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

Складовими інтелектуально-кадрового напрямку є [20; 44]:

- розробка програм науково-технічної співпраці з провідними технічними вишами країни та застосування кооперативних підходів для створення інноваційних телекомунікаційних продуктів;

- модернізація мотиваційної системи управління кадрами з урахуванням найкращих світових практик;

- використання спеціалізованих програм для цифрового контролю робочого часу працівників, що дозволить встановити зв'язок між показниками продуктивності та рівнем оплати праці.

Фінансовий напрямок включає в себе [20; 44]:

- створення відділу фінансового контролінгу ПрАТ «ВФ Україна» для оперативного відслідковування фінансових ризиків та забезпечення стратегічного фінансового розвитку;

- застосування прогресивних методів управління кредиторською і дебіторською заборгованістю;

- перегляд стратегії залучення і погашення боргових зобов'язань компанії.

Інформаційно-комунікативний напрямок складається з [20; 44]:

- впровадження освітніх програм соціального спрямування, пов'язаних із послугами ПрАТ «ВФ Україна»;

- організація цільових інформаційних кампаній для підвищення обізнаності споживачів щодо соціальних ініціатив компанії та зміцнення її іміджу;

- удосконалення системи комунікацій «споживач-підприємство» з акцентом на покращення зворотного зв'язку з абонентами.

Організаційний напрямок включає в себе:

- пошук і впровадження сучасних цифрових систем обліку бізнес-процесів ПрАТ «ВФ Україна» для розширення можливостей аналітики при прийнятті управлінських рішень;

- проведення аудиту для оцінки ефективності організаційної структури компанії.

ПрАТ «ВФ Україна» також доречно переглянути систему ризик-менеджменту підприємства, запропонована модель системи управління ризиками допоможе організації ефективніше ідентифікувати ризики та швидше розробляти кращі плани щодо їх менеджменту (рис. 3.4).

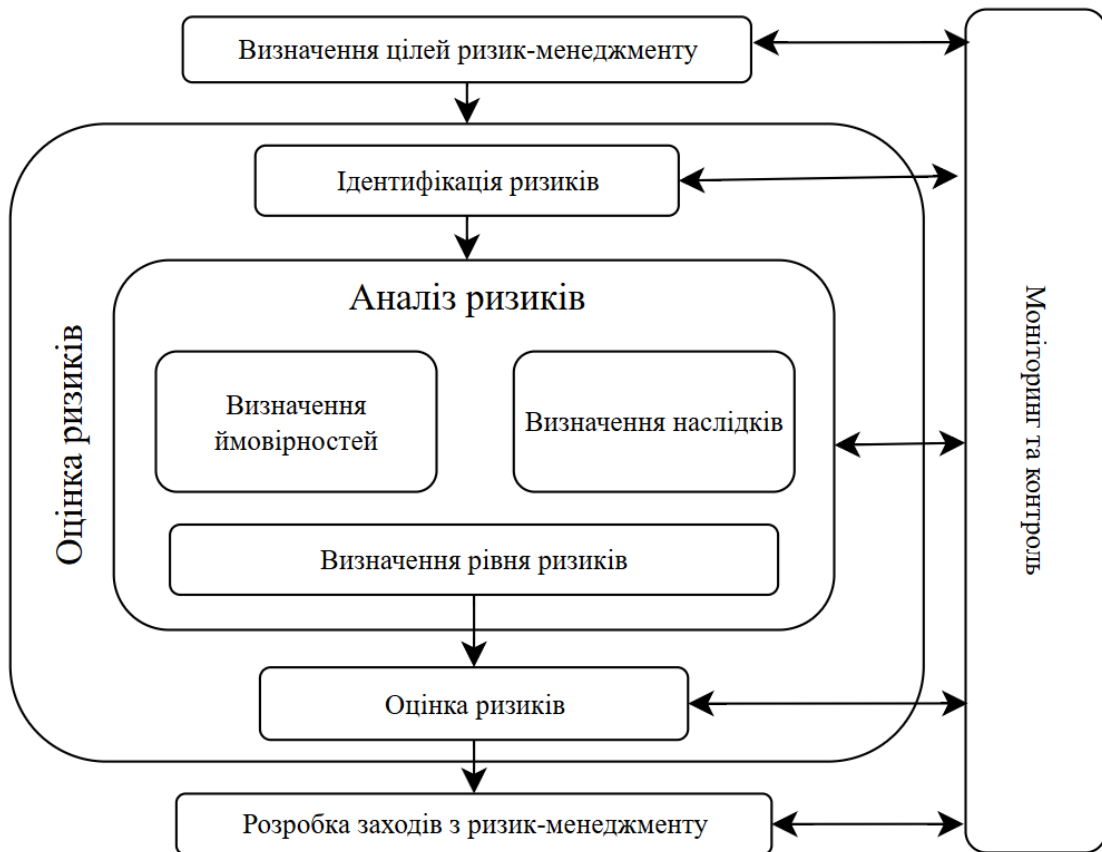


Рисунок 3.4 – Рекомендована система ризик-менеджменту ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено автором на підставі [20; 44, с. 266; 67, с. 65]

Наведена система управління ризиками для підприємства окреслює ключові етапи та цикли зворотнього зв'язку в процесі управління ризиками. Процес управління ризиками починається з визначення цілей управління ризиками. Цей етап узгоджує зусилля з управління ризиками зі стратегічними цілями організації, гарантуючи, що всі наступні дії спрямовані на досягнення цих цілей. Після цього йде черга ідентифікації ризиків, цей крок передбачає визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на підприємство. Він

включає в себе розпізнавання різних джерел ризику, подій або сценаріїв, які можуть негативно вплинути на цілі організації. Фаза аналізу поділяється на дві основні дії [20; 44, с.266; 67, с.65]:

1. Визначення ймовірності ризику;
2. Визначення наслідків, якщо ризик матеріалізується.

Використовуючи інформацію, зібрану на етапі аналізу, визначається рівень ризику. Це, як правило, передбачає оцінку як ймовірності, так і впливу кожного ризику для відповідного визначення пріоритетів. Етап оцінки включає порівняння рівня ризику з прийнятними межовими значеннями або схильністю підприємства до ризику. Це допомагає вирішити, які ризики потребують активного управління, пом'якшення чи прийняття. На основі оцінки розробляються відповідні заходи реагування для управління виявленими ризиками. Вони можуть включати дії щодо пом'якшення наслідків, планування на випадок надзвичайних ситуацій або стратегії передачі або уникнення ризику [20; 44, с.266; 67, с.65].

Безперервним процесом даної системи є моніторинг і контроль, у якому ризики та діяльність з управління ризиками постійно контролюються та переглядаються. Зворотній зв'язок із цього кроку інформує весь процес, дозволяючи коригувати цілі, ідентифікацію та стратегії управління в міру розвитку умов [20; 44, с.266; 67, с.65].

Основними перевагами запропонованої системи є [20; 44, с.266; 67, с.65]:

1. Структурований і систематичний підхід, що забезпечує повне охоплення всіх аспектів управління ризиками, зменшуючи ймовірність упущення критичних ризиків;

2. Узгодження з організаційними цілями, що гарантує, що управління ризиками інтегровано із загальним стратегічним напрямком діяльності підприємства;

3. Проактивне управління ризиками дозволяє системі наголошувати на ідентифікації та аналізі до того, як будь-який ризик матеріалізується, сприяючи проактивному підходу до обробки ризиків;

4. Пріоритезація та ефективність дозволяють організації зосередити ресурси на найбільш значних ризиках, підвищуючи ефективність зусиль з управління ризиками;

5. Постійне вдосконалення за допомогою моніторингу дає можливість навчатися та адаптуватися, роблячи систему динамічною та чутливою до змін у бізнес-середовищі.

Загалом ця система управління ризиками дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати та пом'якшувати ризики, одночасно забезпечуючи узгодження з цілями організації та постійне вдосконалення. Спираючись на вищенаведене, на даному етапі розвитку підприємства ПрАТ «ВФ Україна» слід використовувати підходи превентивного антикризового управління та ризик-менеджменту [20; 44, с.266; 67, с.65].

Підсумовуючи, можна зазначити, що існує значна кількість факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність ПрАТ «ВФ Україна», зокрема технологічні, фінансові, ринкові та інші ризики. Для ефективного управління цими ризиками підприємству доцільно впровадити інтегровану систему управління ризиками, яка дозволить не лише своєчасно виявляти загрози, а й розробляти відповідні заходи для їх мінімізації.

Запропоновані заходи охоплюють різні напрямки, включаючи вдосконалення кібербезпеки, управління валютними ризиками, створення резервних фондів та диверсифікацію постачальників. Кожен із цих заходів спрямований на підвищення стійкості підприємства до можливих загроз та забезпечення безперервності операційної діяльності навіть в умовах економічної чи політичної нестабільності.

Впровадження рекомендацій сприятиме не тільки зниженню ймовірності виникнення фінансових втрат, але й підвищенню інвестиційної привабливості компанії, покращенню її репутації серед споживачів та

інвесторів, а також забезпеченню стабільного зростання в довгостроковій перспективі. Відтак, комплексний підхід до управління ризиками є важливим інструментом стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна», який дозволить компанії впевнено конкурувати на ринку телекомунікаційних послуг України.

Висновки до розділу 3

Як результат розробки рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» було зроблено наступні висновки:

1. Визначено, що система антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» потребує покращення через високу залежність від зовнішнього фінансування, недостатній контроль ліквідності та низький рівень фінансової стабільності. Було запропоновано ряд заходів задля вдосконалення системи антикризового управління підприємства, зокрема: оптимізація структури капіталу, посилення моніторингу ліквідності та запровадження системи превентивного антикризового управління, дозволять мінімізувати ризики, підвищити фінансову стійкість і забезпечити безперервність діяльності компанії навіть у несприятливих економічних умовах.

2. Проведено оптимізацію структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна» задля зменшення ризику неплатоспроможності та підвищення фінансової стабільності та незалежності організації. Запропоновані заходи націлені на оптимізацію управління активами та обіговими коштами та перегляд умов кредитних зобов'язань. Рекомендації щодо проведення оптимізації структури капіталу дозволять ПрАТ «ВФ Україна» покращити такі показники як: коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт покриття відсотків, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, оборотність дебіторської заборгованості, коефіцієнт

валютного ризику, рентабельність активів, операційну рентабельність та рентабельність діяльності. Окрім цього впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «ВФ Україна» знизити фінансові ризики, підвищити інвестиційну привабливість, підвищити стійкість, ліквідність, здатність підприємства реагувати на кризові ситуації та забезпечити більш стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3. Розроблено комплекс заходів щодо мінімізації впливу негативних факторів для ПрАТ «ВФ Україна». Такими факторами можуть виступати технологічні, фінансові, ринкові, операційні, юридичні та інші ризики. Розроблено інтегровану систему управління ризиками для більш ефективного проведення ризик-менеджменту. Окрім цього, розроблено комплекс рекомендацій задля підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків та загроз.

ВИСНОВКИ

Враховуючи сучасне економічне та геополітичне становище у світі, система антикризового управління займає критичну та життєво-необхідну роль для будь-якої організації. Важливість ефективного антикризового менеджменту неможливо переоцінити у наших реаліях. Використання сучасних технологій, розробка та використання різних моделей оцінки ймовірності банкрутства, інтеграція підходів ризик-менеджменту під час антикризового управління – це сучасні тенденції антикризового менеджменту сьогодення. Розробка та впровадження нових підходів до системи антикризового управління організації, поліпшення фінансово-економічного стану підприємства, використання управління персоналом як ключової складової антикризового менеджменту, проведення моніторингу та аналізу ризиків для підприємства та багато інших трендів сприяють стрімкому розвитку антикризового управління.

Під час дослідження було проведено екстенсивний аналіз літератури за обраною тематикою, що дозволило надати змістовне поняття антикризового управління як комплексу специфічних управлінських дій, спрямованих на прогнозування, попередження, мінімізацію негативних наслідків та подолання кризових явищ, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства. Було визначено, що криза на підприємстві може виникати внаслідок як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що включають в себе економічні умови, зміни в законодавстві, втрата конкурентних переваг, внутрішні конфлікти, неефективний менеджмент. Зроблено висновок, що успішне подолання кризи залежить від здатності підприємства ефективно управляти як зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу, грамотно керувати персоналом та забезпечити надійну комунікаційну підтримку всім зацікавленим сторонам.

Окрім цього, визначено, що криза на підприємстві може бути результатом слабкої стратегії, її поганої реалізації або обох факторів одночасно. Антикризова стратегія, хоча і не може повністю запобігти кризовим ситуаціям, здатна мінімізувати ризики їх виникнення. Під час вибору антикризової стратегії необхідно враховувати фазу розвитку підприємства, причини та симптоми кризи, глибину та тривалість кризи, поточну стратегію компанії та її адаптацію до зовнішнього середовища, організаційну структуру, економічну ситуацію, конкурентну позицію, структуру витрат та цін. Досліджено різні існуючі підходи до антикризового управління на підприємстві, але найефективнішими з них є ті, які, спираючись на дані та показники діяльності підприємства, завчасно попереджають про наближення кризової ситуації та використовують її як можливість для покращення та удосконалення роботи підприємства.

На наступному етапі дослідження було зроблено висновок, що ПрАТ «ВФ Україна» є провідною компанією у сфері телекомунікацій в Україні. Її діяльність охоплює надання широкого спектра послуг мобільного зв'язку, доступу до Інтернету, передачі даних, продажу обладнання та аксесуарів. Компанія вирізняється розгалуженою організаційною структурою, що включає численні дочірні підприємства та спеціалізовані підрозділи. Це дозволяє їй забезпечувати комплексні цифрові рішення. Проведено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ВФ Україна», що дозволило визначити, що фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» демонструє змішані тенденції. З одного боку, підприємство показує позитивні результати в динаміці оборотності активів, зростанні чистого прибутку та покращенні здатності обслуговувати борг. З іншого боку, зростає залежність від зовнішнього фінансування, підвищуються фінансові ризики та зменшується ліквідність. Це вказує на необхідність ретельного управління фінансовими ресурсами та підтримки балансу між залученням позикових коштів і збереженням фінансової стабільності.

Також було проведено оцінку ймовірності банкрутства ПрАТ «ВФ Україна», використовуючи дискримінантний аналіз та ряд інтегральних

моделей оцінки ймовірності банкрутства, а саме моделі: Альтмана, Спрінгейта, Беєрмана, Терещенка, Ліса, Таффлера. За підсумками розрахунків визначено, що на 2023 рік висока ймовірність банкрутства для ПрАТ «ВФ Україна» існує згідно моделей Альтмана та Беєрмана. Відповідно до всіх інших моделей ймовірність банкрутства ПрАТ «ВФ Україна» є низькою, а фінансовий стан – задовільним. Зважаючи той факт, що ПрАТ «ВФ Україна» має позитивні результати у більшості моделей та, що важливо, має задовільний фінансовий стан відповідно до моделі Терещенка, яка спеціально розрахована на аналіз українських підприємств, можна заявити про те, що загалом ПрАТ «ВФ Україна» має задовільний фінансовий стан та низьку ймовірність банкрутства.

Було проведено аналіз існуючої системи антикризового управління ПрАТ «ВФ Україна» та визначено, що хоча ПрАТ «ВФ Україна» має дієві інструменти антикризового управління, подальше вдосконалення системи є необхідним. Особливо це стосується оптимізації управління ліквідністю та фінансовими зобов'язаннями, а також посилення адаптації до зовнішніх загроз. Підвищення ефективності цих процесів дозволить компанії забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі та краще реагувати на кризи, які можуть виникнути як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

На завершальному етапі дослідження розроблена програма антикризового управління для ПрАТ «ВФ Україна», з урахуванням недоліків існуючої системи антикризового управління. Впровадження запропонованих заходів, зокрема оптимізація структури капіталу, посилення моніторингу ліквідності та запровадження системи превентивного антикризового управління, дозволить мінімізувати ризики, підвищити фінансову стійкість і забезпечити безперервність діяльності компанії навіть у несприятливих економічних умовах. Було проведено оптимізацію структури капіталу ПрАТ «ВФ Україна» та зроблено висновок, що впровадження заходів з оптимізації управління активами та обіговими коштами забезпечить стабільність

грошових потоків та сприятиме ефективнішому покриттю короткострокових зобов'язань. Крім того, перегляд умов кредитних зобов'язань може сприяти зниженню витрат на обслуговування боргу, що позитивно вплине на показники рентабельності. Загалом, проведення комплексної оптимізації структури капіталу надасть ПрАТ «ВФ Україна» можливість знизити фінансові ризики, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити більш стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу існуючої системи антикризового управління та ризиків, які мають суттєвий вплив на діяльність ПрАТ «ВФ Україна», було розроблено комплекс рекомендацій щодо мінімізації ризиків для підприємства. Впровадження рекомендацій сприятиме не тільки зниженню ймовірності виникнення фінансових втрат, але й підвищенню інвестиційної привабливості компанії, покращенню її репутації серед споживачів та інвесторів, а також забезпеченню стабільного зростання в довгостроковій перспективі. Відтак, комплексний підхід до управління ризиками є важливим інструментом стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна», який дозволить компанії впевнено конкурувати на ринку телекомунікаційних послуг України.

Отже, у сьогоднішній системі антикризового управління є невід'ємною складовою як і будь-якого сучасного підприємства, так і менеджменту загалом. Антикризове управління відіграє важливу роль для успіху організації. Сучасні організації покладають на систему антикризового управління відповідальність за постійний моніторинг та аналіз ризиків, визначення потенційних кризових явищ, проведення превентивних заходів задля запобігання кризам, розробку та впровадження заходів щодо виходу з кризи або мінімізації втрат та ретроспективний аналіз після виходу підприємства з кризи задля покращення системи та ефективнішому запобіганню криз у майбутньому. Існує низка методик та підходів, як теоретичних так, і практичних до антикризового управління, і хоча дана робота робить свій внесок у дослідження теми антикризового менеджменту, у напрямку даної тематики все ще лишаються питання, які можуть бути досліджені у майбутніх працях вчених.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління // *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
2. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища // *Молодий вчений*. 2015. №2. 514 с.
3. Ахновська, І. О., Панасюк, П. І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту // *Економічний простір*, 2021. № 166. С. 42-47.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання // *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1. (14). С. 90-96
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
7. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 5(25). С. 77-82.
8. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
9. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством // *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
10. Вовк, Н., Мохнар, Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління // *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №59(1), С. 63-71.

11. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL : <http://libfree.com/index.ph>
12. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти // *Ефективна економіка*. 2018. № 8.
14. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві // *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
15. Гричишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021.
16. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 36. С. 109-113.
17. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств // *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1. С. 80-88.
18. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
19. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами // *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
20. Довгополий Б. Д. Управління підприємством на засадах антикризової політики: магістерська дисертація. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 128 с.
21. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції // *Причорноморські економічні студії*. 2018. №. 36 (1). С. 113-116.

22. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92-95.
23. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства // *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269
24. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами // *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
25. Звіт про управління приватного акціонерного товариства «Вф Україна» та його дочірніх підприємств // ПрАТ «ВФ Україна». URL : <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-ta-iogo-docirnix-pidprijemstv-2023.pdf>.
26. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні // *Економіст*. 2014. № 11. С. 38-40.
27. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Х. : ХНАМГ, 2010. 279 с.
28. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник, Київ: НАДУ, 2010. 208 с.
29. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності // *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.
30. Коваленко М. В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL : <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>
31. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств // *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 21. С. 45-50.
32. Комеліна О. В., Чайкіна А. О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання //

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1. С. 120-124.

33. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством // *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 208-211.

34. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства // *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

35. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

36. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312

37. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83-88.

38. Марачевська А. В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні // *SwordJournal*. 2022 № 13. С. 8-13.

39. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. С. 48-51.

40. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств // *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.

41. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами. Полтава, 2015. 277 с.

42. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.

43. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.

44. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління // *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1. С. 64-72.
45. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: навч. посіб. К. : Український кризовий медіа-центр, 2020. 110 с.
46. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств // *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 41-45.
47. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві // *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 68.
48. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2023 року // ПрАТ «ВФ Україна». URL : <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vidpovidno-do-miznarodnix-standartiv-finansovoyi-zvitnosti-za-rik-shho-zakincivsya-31-grudn.pdf>.
49. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством // *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2. С. 137-145
50. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств // *Ефективна економіка*. 2021. № 11.
51. Поворознюк, І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії covid-19 // *Економіка та суспільство*. 2021 № 29.
52. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

53. Пухальська Я. П. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. С. 108-111.

54. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. Одеса : Одеський державний інститут фінансів, 2013. 290 с.

55. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2023 // ПрАТ «ВФ Україна». URL : <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>.

56. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91-95.

57. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с

58. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки // *Молодий вчений*. 2020. №2, С. 360-363.

59. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи // *Ефективна економіка*. 2019. № 7.

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

61. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризикфакторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства «Промінь» // *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 25-30.

62. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

63. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області // *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1. С. 161-173.
64. Черленяк І. І., Курей О. А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії // *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020 № 55. С. 10-18.
65. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35-40.
66. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління // *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226.
67. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
68. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління : навчальний посібник. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
69. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством // *Наукові праці МАУП*. 2014. №. 42(3). С. 167-175.
70. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development // *Journal of Management*. 2017. № 43(6). P. 1661-1692.
71. Fedorchuk A., Petrenko V., Karnaushenko A. Innovative infrastructure as the framework for the development of regional enterprises competition // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту Серія: економіка і менеджмент*. 2019. № 2 (27), с. 126-133.
72. Groh M. Strategic management in times of crisis // *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6 (2). P. 49-57.
73. Schramm W., Roberts DF. *The Nature of Communication between Humans*. Chicago: University of Illinois Press, 1971. 516 p.

74. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej // *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. № 22. S. 27-34.

75. Ziarko J., Walas-Trębacz J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie. Kraków : Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. 350 s.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВФ Україна» на 31 грудня
2023 року, в тис. грн. (Складено автором за даними [46])

Актив	2021	2022	2023
Нематеріальні активи	7 567 423	6 782 757	7 034 391
первісна вартість	13 053 598	13 301 794	14 186 139
накопичена амортизація	5 486 175	6 519 037	7 151 748
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби	11 853 488	11 726 625	13 199 197
первісна вартість	27 475 203	29 144 600	32 172 410
знос	15 621 715	17 417 975	18 973 213
Інвестиційна нерухомість			
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	516 396	494 539	1 297 705
інші фінансові інвестиції			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 042	38 113	988
Відстрочені податкові активи	177 062	141 717	123 525
Інші необоротні активи	240 586	226 322	232 436
І.Усього за розділом 1 (необоротні активи)	20 355 997	19 410 073	21 888 242
Запаси	27 991	33 373	65 332
Виробничі запаси	22 354	28 852	64 157
Незавершене виробництво			
Готова продукція			
Товари	5 637	4 521	1 175
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	829 388	2 345 824	1 807 326
Дебіторська заборгованість за розрахунками			
за виданими авансами	175 368	242 491	258 822
з бюджетом	146	9 818	1 622
у тому числі з податку на прибуток		9 603	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	10 425	20 494	10 746
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків			
Інша поточна дебіторська заборгованість	22 526	1 085	639

Продовження додатку А

Поточні Фінансові інвестиції	11 875 263	13 086 393	5 060 995
Гроші та їх еквіваленти	2 539 723	4 775 787	3 401 872
Готівка			
Рахунки в банках	2 502 529	4 730 159	3 401 054
Витрати майбутніх періодів	29 235	39 504	87 656
Інші оборотні активи	107 379	129 934	183 565
П.Усього за роділом 2 (оборотні активи)	15 617 444	20 684 703	10 878 575
БАЛАНС	35 973 441	40 094 776	32 766 817
Пасив			
Зареєстрований (пайовий капітал)	7 817	7 817	7 833
Капітал у дооцінках			
Додатковий капітал			
Резервний капітал	1 954	1 954	1 954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15 848 190	16 899 693	8 615 730
Неоплачений капітал			
Вилучений капітал			
І.Усього за розділом 1 (власний капітал)	15 857 961	16 909 464	8 625 517
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові зобов'язання	14 999 932	17 336 202	17 838 584
Довгострокові забезпечення	354 053	366 995	219 126
Цільове фінансування	896	1 715	4 251
П.Усього за розділом 2 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	15 354 881	17 704 912	18 061 961
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборогованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 377 289	1 503 970	1 693 145
товари, роботи, послуги	909 968	1 391 697	974 038
розрахунками з бюджетом	260 463	159 473	364 865
у тому числі з податку на прибуток	37 740		233 419
розрахунками зі страхування	121	3 679	4 856
розрахунками з оплати праці	80 822	72 608	72 936
Поточна кредиторська заборогованість за одержаними авансами	575 172	635 739	634 020
Поточна кредиторська заборогованість за розрахунками з учасниками	26 300		
Поточна кредиторська заборогованість із внутрішніх розрахунків			
Поточні забезпечення	569 898	779 857	1 152 569

Продовження додатку А

Доходи майбутніх періодів	926 184	898 369	1 133 250
Інші поточні зобов'язання	34 382	35 008	49 660
ІІ. Усього за розділом 3 (поточні зобов'язання і забезпечення)	4 760 599	5 480 400	6 079 339
БАЛАНС	35 973 441	40 094 776	32 766 817

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «ВФ
Україна» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, в тис. грн. (Складено
автором за даними [46])

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19 358 958	18802655	20265622
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 478 325	7 474 429	7 530 373
Валовий:			
Прибуток	10 880 633	11 328 226	12 735 249
Інші операційні доходи	45 998	948 618	784 635
Адміністративні витрати	2 601 385	2 783 780	2 970 387
Витрати на збут	1 990 569	1 793 366	1 996 126
Інші операційні витрати	271 763	947 869	184 044
Фінансовий результат від операційної діяльності			
Прибуток	6 062 914	6569027	83329309
Збиток			
Дохід від участі в капіталі	6 794		
Інші фінансові доходи	46 962	163539	238 024
Інші доходи	509 551	13 255	536
Фінансові витрати	1 710 940	1 448 569	1 725 527
Втрати від участі в капіталі	48 369	127 979	272 980
Інші витрати	1 368	3 805 847	680 563
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	4 865 544	1 363 426	5 888 799
Витрати з податку на прибуток	915 631	298 043	804 459
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після податкування			
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	3 949 913	1 065 383	5 084 340
Збиток			
Сукупний дохід	3 949 913	1 065 383	5 084 340
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	4 600 977	1 095 100	1 457 896
Витрати на оплату праці	1 530 442	1 751 958	1 805 923
Відрахування на соціальні заходи	210 475	227 054	233 966
Амортизація	4 837 473	4 040 034	4 254 776
Інші операційні витрати	539 855	6 025 912	4 955 870
Разом	11 719 222	13 140 058	12 708 431

Продовження додатку Б

Розрахунок прибутковості акцій			
Середньорічна кількість просях акцій	781 662 116	781 662 116	782 479 677
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	781 662 116	781 662 116	782 479 677
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	5,05	1,36297	6,49778
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	5,05	1,36297	6,4977
Дивіденди на одну просту акцію, грн	4,49		2,33916

Додаток В

Сертифікат ISO 9001:2015 ПрАТ «ВФ Україна»

BUREAU VERITAS
Certification



Приватне Акціонерне Товариство "ВФ Україна"

Головний офіс: вул. Лейпцизька, 15, м. Київ, 01601, Україна

Цей сертифікат виданий організації з декількома ділянками, інформація про додаткові ділянки наведена на наступній сторінці (ках)

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

**Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку.
Обслуговування абонентів. Сервісна та технічна підтримка.**

Дата початку первинного сертифікаційного циклу: **24 жовтня 2018**
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу: **NA**
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту: **NA**
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу: **22 жовтня 2021**
За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **23 жовтня 2024**

Сертифікат No. **UA230586** Версія: **0** Дата ревізії: **22 жовтня 2021**


Сеириденко О.Я.
Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

Адреса органу з сертифікації: **5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom**
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог, застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 354 16 00**



BUREAU VERITAS
Certification



Приватне Акціонерне Товариство "ВФ Україна"

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

**Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку.
Обслуговування абонентів. Сервісна та технічна підтримка.**

<u>Назва ділянки</u>	<u>Адреса об'єкту</u>	<u>Сфера сертифікації об'єкту</u>
Приватне Акціонерне Товариство "ВФ Україна"	вул. Лейпцизька, 15, м. Київ, 01601, Україна	Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку. Обслуговування абонентів.
Сайт 1	І. Лепсе, 6, м. Київ, 03680, Україна	Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку. Обслуговування абонентів.
Сайт 2	вул. Панікахи, 2А, м. Дніпро, Україна	Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку. Обслуговування абонентів.
Сайт 3	вул. Промислова, 50/53, м. Львів, Україна	Надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку. Обслуговування абонентів.
Сайт 4	Хмельницьке шосе, 145, м. Вінниця, Україна	Сервісна та технічна підтримка.

Сертифікат No. **UA230586** Версія: **0** Дата ревізії: **22 жовтня 2021**

Свириденко О.Я.
Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

Адреса органу з сертифікації: *5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom*
Регіональний офіс: *5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна*

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог, застосовних до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 354 16 00**

