

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Руслан СИЧОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ПИСАРЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сичова Руслана Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління підприємством»
 2. Керівник роботи Запорожець Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
 3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні підходи до антикризового управління. Розділ 2. Сучасний стан антикризового управління ТОВ «Пірана». Розділ 3. Удосконалення системи антикризового управління підприємством.
 5. Перелік графічного матеріалу 1. Зміст антикризового управління. 2. Можливі наслідки кризи для підприємств. 3. Методи антикризового управління. 4. Етапи та підсистеми антикризового управління. 5. SWOT – аналіз ПАТ «Південспецбуд». 6. Кадровий склад підприємства ПАТ «Південспецбуд». 7. Загальні показники розміру ПАТ «Південспецбуд». 8. Оцінка стану банкрутства ПАТ «Південспецбуд». 9. Процедури, що застосовуються до неплатоспроможних організацій у Великобританії. 10. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства. 11. Антикризові маркетингові стратегії. 12. Висновки.
6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні підходи до антикризового управління	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Сучасний стан антикризового управління ТОВ «Пірана»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення системи антикризового управління підприємством	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	25.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Руслан СИЧОВ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Криза як складова управлінської діяльності.....	8
1.2. Дослідження інструментів подолання кризових ситуацій	18
1.3. Система подолання кризових явищ на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРАНА»	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД «Пірана» в системі антикризового управління	53
2.2. Аналіз результатів фінансового-господарської діяльності підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Оцінка стану банкрутства ТОВ «Пірана»	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління і регулювання процедур неспроможності підприємств	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві	75
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки значна частина суб'єктів господарювання України перебуває у кризовому стані або функціонує в умовах підвищеної нестабільності. Повномасштабна війна в Україні, загострення економічних проблем, порушення виробничих і логістичних процесів, зниження рівня платоспроможного попиту та посилення конкурентної боротьби суттєво вплинули на діяльність вітчизняних підприємств. За таких умов особливого значення набуває необхідність впровадження ефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення стабільності функціонування підприємств, мінімізацію негативного впливу кризових явищ та створення умов для подальшого розвитку.

Антикризове управління являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання кризових процесів і причин їх виникнення на всіх рівнях економічної системи. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах, методах та інструментах менеджменту, однак передбачає їх адаптацію до умов кризового функціонування підприємства та необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Будь-яка система управління тією чи іншою мірою повинна мати антикризову спрямованість або набувати її в період розвитку кризових процесів. Ігнорування даного підходу здатне призвести до значного погіршення результатів діяльності підприємства та виникнення негативних наслідків для його функціонування. Водночас своєчасне врахування кризових факторів і використання антикризових механізмів управління сприяє більш безпечному та ефективному проходженню кризових ситуацій із мінімальним рівнем негативних наслідків.

Об'єктом впливу антикризового управління виступають фактори розвитку кризових явищ, тобто загострення суперечностей і проблем, які створюють небезпеку виникнення кризового стану підприємства. Такі фактори можуть бути як прогнозованими, так і реальними, що виникають під впливом зовнішніх або внутрішніх обставин. Саме тому будь-яке управління певною мірою повинно мати антикризовий характер або набувати його на окремих етапах розвитку кризових процесів. Нехтування даними положеннями може спричинити суттєві негативні наслідки, а тому підприємство повинно бути максимально підготовленим до можливого виникнення кризових ситуацій.

Можливість ефективного антикризового управління значною мірою визначається людським фактором, зокрема рівнем професійної підготовки управлінського персоналу, активністю та зацікавленістю працівників у подоланні кризових явищ, здатністю оперативно реагувати на кризові виклики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому основним завданням управління в умовах кризи є своєчасне формування та реалізація таких управлінських рішень, які дозволять досягти необхідного результату за мінімального рівня додаткових витрат і мінімальних негативних наслідків для підприємства.

Метою роботи є дослідження сутності поняття «антикризове управління» та визначення основних принципів його здійснення на прикладі ТОВ «Пірана».

Реалізація поставленої мети передбачає необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити та систематизувати теоретичні положення з питань антикризового управління;
- охарактеризувати методи управління кризовими процесами;
- визначити сутність, завдання, особливості та методичні засади антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства;

- здійснити оцінювання стану банкрутства ТОВ «Пірана» на основі аналізу результатів його діяльності;
- проаналізувати зарубіжний досвід у сфері антикризового управління;
- запропонувати напрями вдосконалення механізму подолання кризових явищ на підприємстві;
- провести оцінювання фінансового стану підприємства в умовах антикризового управління;
- обґрунтувати доцільність і ефективність застосування методів антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти антикризового управління у ТОВ «Пірана».

Методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань антикризового управління підприємствами, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, а також матеріали фінансової та статистичної звітності ТОВ «Пірана».

У процесі виконання дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, системного узагальнення, економічного та фінансового аналізу, порівняння, групування, графічного відображення інформації, а також методи прогнозування та оцінювання ефективності антикризових заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління у діяльності ТОВ «Пірана» з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Криза як складова управлінської діяльності

Поглиблення ринкових перетворень в Україні передбачає реалізацію масштабної реструктуризації підприємств, спрямованої на забезпечення інноваційного розвитку базових секторів економіки, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників та, як наслідок, покращення фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання. Водночас досягнення зазначених цілей неминуче супроводжуватиметься виникненням банкрутства певної частини підприємств.

Незважаючи на те, що банкрутство водночас виступає рушійною силою економічного прогресу та забезпечує механізм природного відбору найбільш конкурентоспроможних підприємств у ринковому середовищі, не варто недооцінювати його руйнівний вплив на власників капіталу, працівників, ділових партнерів і суспільство загалом [1].

У зв'язку із зазначеними обставинами об'єктивно підвищується значення ефективного антикризового фінансового менеджменту як системи своєчасних управлінських методів та інструментів, здатних запобігти виникненню фінансової кризи й уникненню банкрутства підприємства.

Кризу необхідно розглядати як складне та багатогранне явище, оскільки без ґрунтовного дослідження її природи, сутності та особливостей прояву неможливо забезпечити виведення системи управління на якісно новий рівень розвитку. Основною метою антикризового управління виступає регулювання кризових і ризикових ситуацій, їх своєчасне попередження та подолання, а також мінімізація негативних соціально-економічних наслідків у випадку їх виникнення. Саме тому одним із найбільш важливих завдань теорії антикризового управління є детальне та всебічне дослідження сутності

кризових явищ, визначення їх основних видів і розроблення конкретної стратегії антикризового управління [4].

У сучасній економічній теорії існує значна кількість підходів до пояснення сутності, причин виникнення та особливостей розвитку кризових явищ. Відомо, що будь-яка соціально-економічна система, незалежно від форми її існування - суспільної формації, компанії, підприємства чи іншого суб'єкта господарювання, - характеризується наявністю двох основних тенденцій свого функціонування: розвитку та стабільного функціонування.

Функціонування передбачає підтримання життєздатності системи, збереження її основних функцій, властивостей і характеристик, які визначають цілісність, стабільність та якісну визначеність організації.

Розвиток, у свою чергу, означає набуття нових якісних характеристик, що забезпечують зміцнення життєдіяльності системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється [8].

Таким чином, формується циклічний характер розвитку, який відображає періодичне виникнення кризових явищ. Кризи не завжди мають виключно руйнівний характер, вони можуть відбуватися з різним рівнем гостроти, однак їх поява обумовлюється не лише суб'єктивними факторами, а й об'єктивними причинами, пов'язаними із самою природою соціально-економічної системи. Отже, кризу слід розглядати як один із закономірних станів життєдіяльності системи та одну з форм прояву перехідних процесів.

На думку багатьох сучасних науковців, кризові явища є невід'ємною складовою процесу розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Вони виникають унаслідок загострення внутрішніх суперечностей, впливу зовнішніх факторів та необхідності переходу системи до нового етапу функціонування. Саме тому кризу доцільно розглядати не лише як негативне явище, але й як передумову для подальших структурних змін, оновлення та розвитку підприємства.

Серед українських і зарубіжних учених, які досліджували проблематику кризових явищ та антикризового управління, варто виокремити праці Л.

Лігоненко, О. Терещенка, В. Василенка, І. Бланка, А. Гриньової, М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії антикризового управління та дослідження механізмів подолання кризових процесів.

У науковій літературі існує значна кількість трактувань поняття «криза».

Криза являє собою стан, за якого наявні засоби досягнення поставлених цілей втрачають свою ефективність, унаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми [15].

Поняття «криза» (від грец. *krisis* - рішення, переломний момент) означає різку зміну, критичний перелом. Даний термін широко застосовувався у медицині для позначення різкого погіршення стану хворого, після якого настає або одужання, або смерть. Саме тому кризу розглядали як переломний етап, критичну межу, що відокремлює попередній стан від подальшого розвитку подій, тобто як особливо небезпечну ситуацію, яка потребує негайного реагування [24].

Криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, що виникає під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів і потребує від системи якісно нового реагування. Головна особливість кризових явищ полягає в тому, що вони створюють загрозу руйнування системи повністю або частково. Криза підприємства виступає переломним моментом у перебігу господарських процесів і подій. Найчастіше виділяють два можливі варіанти виходу з кризової ситуації: успішне подолання кризи або ліквідація підприємства як крайня форма завершення його діяльності. У загальному розумінні для кризової ситуації характерними є такі ознаки: виникнення загрози досягненню пріоритетних цілей підприємства; дефіцит часу для прийняття ефективних управлінських рішень; обмеженість ресурсів, необхідних для реагування на кризу. Криза виступає ситуаційною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання та є наслідком невизначеності його зовнішнього й внутрішнього середовища.

Виходячи з наведеного визначення, кризові явища у діяльності підприємства являють собою період різкого загострення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі суперечності можуть виникати між:

- кількісними та якісними параметрами продукції і відповідними вимогами та потребами ринку;
- потенційними можливостями підприємства та необхідним рівнем його виробничої потужності;
- необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, можливостями їх залучення, а також рівнем попиту і пропозиції на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, що формуються у процесі виробництва і повинні бути компенсовані за рахунок отриманого прибутку;
- фактичним і запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток. Накопичення суперечностей у діяльності підприємства зумовлює порушення рівноваги економічної системи, поступову втрату життєздатності суб'єкта господарювання, виникнення дефіциту ресурсів або обмеження можливостей подальшого розвитку підприємства. У результаті цього формується кризова ситуація [20].

Головною функцією кризи виступає усунення тих елементів системи, які виявилися нежиттєздатними або недостатньо стійкими до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. В економічному середовищі кризові явища сприяють витісненню слабких підприємств, що використовують застарілі методи виробництва та неефективні форми організації діяльності.

При цьому варто зазначити, що криза підприємства насамперед асоціюється з виникненням серйозних загроз, тобто сукупністю подій і процесів, які створюють небезпеку для функціонування бізнесу. Якщо об'єднати різні підходи до трактування сутності кризи, то її можна визначити як неможливість подальшого функціонування системи в межах попередньої

моделі розвитку. Сьогодні під кризою переважно розуміють гостру, нестабільну ситуацію, яка супроводжується негативними наслідками для підприємства. Водночас існують наукові підходи, відповідно до яких криза розглядається як явище, спрямоване не лише на руйнування застарілих елементів системи, а й на формування умов для розвитку нового. Саме тому в основу сучасного підходу покладено не стільки боротьбу з кризою, скільки реструктуризацію системи відповідно до нових умов функціонування. Подвійна природа будь-якої кризи, яка одночасно має руйнівний і творчий характер, створює передумови та імпульс для подальшого розвитку підприємства [25].

Кризові явища сприяють оновленню економічних систем, оскільки саме під час кризи стають помітними проблеми та суперечності, які за звичайних умов залишаються непомітними. Криза активізує сили та процеси, що забезпечують подальший розвиток системи. У багатьох випадках вихід із кризової ситуації відкриває нові можливості, а криза може розглядатися як джерело потенційних переваг і шансів для подальшого розвитку [8]. Кризу доцільно розглядати як один із природних станів розвитку соціально-економічних систем, зокрема організацій, регіонів і держав. Відомий західний економіст Й. Шумпетер, досліджуючи економічні цикли, порівнював кризу із хворобою людського організму, яку неможливо просто усунути, оскільки вона є природним етапом розвитку: організм у процесі росту та розвитку переживає хворобу, а потім одужує. Саме тому криза несе в собі не лише руйнівний характер, а й ознаки оновлення та подальшого розвитку [15].

Отже, кризу слід розглядати лише як окремий етап розвитку системи, під час якого кількісні зміни трансформуються у якісні. Цей етап має багатогранний характер і поєднує як негативні, так і позитивні риси. Якщо оцінювати кризу з позиції її наслідків для системи загалом, то вона здебільшого сприяє її оновленню. Система після кризових явищ стає більш стійкою, адаптованою та життєздатною. Таким чином, криза виступає закономірним і необхідним етапом розвитку будь-якої системи [9].

Кризу доцільно розглядати як спадну фазу економічного циклу. Економічний цикл, або економічна хвиля, є характерним явищем для всіх держав із ринковою економікою та відображає періодичні коливання рівня ділової активності в суспільстві.

Кризові явища у розвитку підприємства безпосередньо пов'язані з особливостями його життєвого циклу (ЖЦП). Життєвий цикл підприємства охоплює такі основні стадії: створення підприємства, його становлення та зростання, зрілість і подальший спад (рис. 1.1).

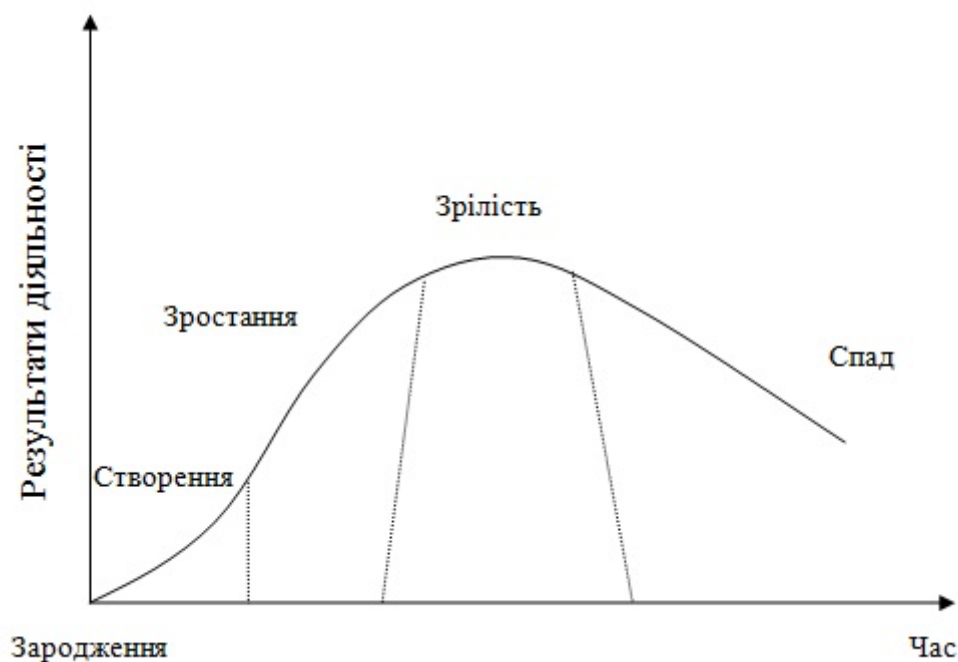


Рис. 1.1. Життєвий цикл підприємства

Характерною рисою є те, що кризові ситуації можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Водночас практична реалізація комплексу заходів антикризового управління зазвичай розпочинається на певній стадії ЖЦП у момент загострення кризового стану, який у більшості випадків проявляється через неплатоспроможність підприємства [11].

Необхідно підкреслити, що на мікроекономічному рівні кризові явища не можна ототожнювати виключно з окремими стадіями життєвого циклу

підприємства. Помилковим є твердження, ніби кризи характерні лише для етапу «старіння» підприємства. Насправді кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта господарювання [11].

Причини виникнення кризових явищ на підприємствах можуть мати різноманітний характер. Їх прийнято поділяти на об'єктивні, які пов'язані з циклічністю економічного розвитку, потребами модернізації та реструктуризації підприємств, а також негативним впливом зовнішнього середовища функціонування організацій, і суб'єктивні, що є наслідком помилок, прорахунків або проявів волонтаризму в управлінській діяльності. Причини криз можуть мати й природне походження, відображаючи вплив кліматичних змін, землетрусів, повеней та інших природних катаклізмів. Окрім цього, кризові явища можуть бути зумовлені техногенними чинниками, безпосередньо пов'язаними з діяльністю людини [42].

Причини виникнення криз можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. Зовнішні фактори пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку, змінами у світовій економіці, рівнем конкуренції, а також політичною ситуацією в державі. Внутрішні причини кризових явищ здебільшого обумовлені ризикованою маркетинговою політикою, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробничих процесів, неефективністю системи управління, а також прорахунками в інноваційній та інвестиційній діяльності підприємства [36].

Крім того, розрізняють загальні та локальні кризи. Загальна криза охоплює всю соціально-економічну систему, тобто впливає на діяльність підприємства в цілому. Локальна криза, навпаки, стосується лише окремої частини підприємства або його структурних підрозділів. До локальних криз відносять: кризу збуту, кризу діяльності, фінансову кризу, кризу менеджменту, кризу організаційної структури підприємства, а також кризу платоспроможності [37].

Післякризові трансформації у функціонуванні організацій можуть бути як короткостроковими, так і довготривалими, як позитивними, так і

негативними, оборотними або незворотними. При цьому вони можуть впливати не лише на саме підприємство чи організацію, а й на зовнішнє середовище їх функціонування. Саме тому надзвичайно важливим є своєчасне врахування можливих наслідків кризи під час прийняття управлінських рішень антикризового характеру.

Можливість успішного управління кризою значною мірою залежить від професіоналізму управлінців, мистецтва управління, характеру мотивації, рівня відповідальності, а також глибини розуміння причин і наслідків кризових явищ (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Наслідки кризи

Залежно від масштабів прояву розрізняють загальні та локальні кризи. Локальні кризові явища охоплюють лише окрему частину соціально-

економічної системи, тоді як загальні кризи впливають на систему в цілому. За масштабами поширення також виділяють світові, національні, регіональні, локальні кризи та кризи окремих підприємств.

За проблематикою кризових явищ розрізняють мікро- та макрокризи. Мікрокриза охоплює окрему проблему або певну групу проблем. Макрокризам, навпаки, властиві значні масштаби проблематики та великі обсяги впливу. При цьому мікрокриза, навіть маючи локальний характер, може поширюватися на всю систему внаслідок органічної взаємодії між її елементами.

Залежно від структури взаємовідносин у системі виокремлюють окремі групи криз: економічні (господарські), соціальні, політичні, організаційні, психологічні, технологічні та інші види криз [67].

Економічні кризи являють собою кризові явища у сфері виробництва та реалізації товарів і послуг, фінансів, банкрутства та інших напрямів господарської діяльності. У структурі економічних криз особливе місце займають фінансові кризи, які відображають наявність суперечностей у стані фінансових можливостей і функціонуванні фінансової системи підприємства. Економічні кризи поділяються на регулярні (періодичні) та нерегулярні. До нерегулярних економічних криз належать галузеві, проміжні, часткові та структурні кризи. Проміжна криза характеризується раптовим припиненням або зниженням розвитку в межах регулярних циклічних криз і не супроводжується початком нового економічного циклу. Зазвичай така криза має локальний характер і проявляється менш гостро порівняно з періодичними кризами.

З причин виникнення кризи розділяються на екологічні, громадські, природні, техногенні. За характером виникнення вони поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1.3.).

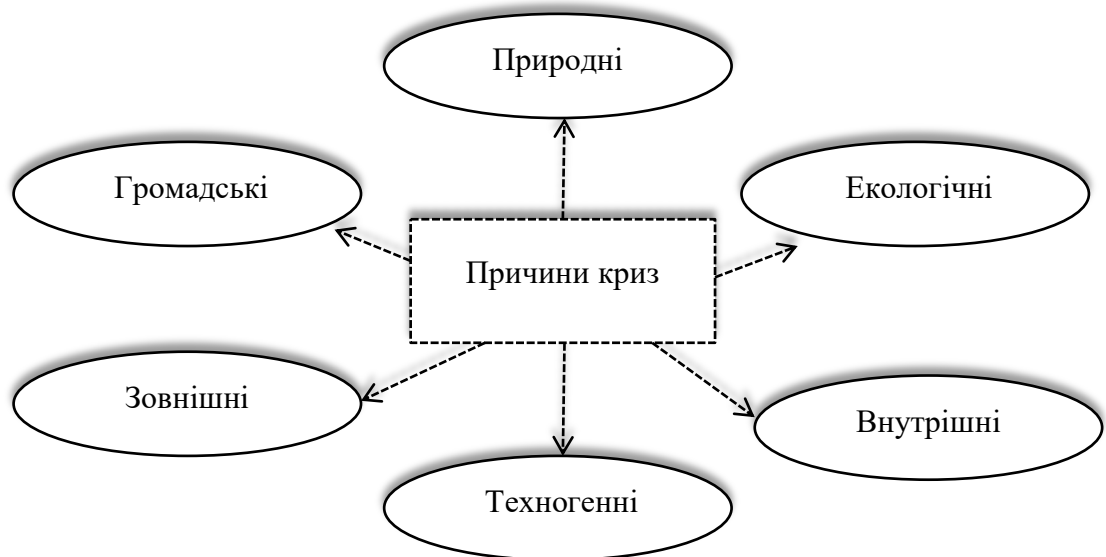


Рис. 1.3. Причини виникнення криз

Усю сукупність можливих криз також поділяють на затяжні та несподівані. Дана класифікація була запропонована фахівцями Американського інституту кризис-менеджменту (Institute for Crisis Management, Louisville, KY, USA). При цьому, за результатами досліджень, на частку раптових криз припадає близько 29 % усіх кризових ситуацій організацій у світі, тоді як затяжні кризи становлять приблизно 71 % [18].

Отже, кризу слід розглядати як об'єктивне явище, притаманне соціально-економічним системам, функціонування та розвиток яких базуються на цілеспрямованій діяльності людини. У межах економічної теорії сформовано висновок, що для запобігання кризовим явищам необхідним є забезпечення ефективного управління економічною системою. Не виключено, що в перспективі людство зможе мінімізувати або повністю усунути кризи у розвитку соціально-економічних систем, а кризові явища будуть пов'язані переважно з рівнем розвитку людини, недостатністю знань чи недосконалістю управлінських механізмів. Проте сучасна практика розвитку економіки та суспільства свідчить про те, що в діяльності підприємств уникнути кризових ситуацій повністю неможливо. Саме тому надзвичайно важлива роль відводиться ефективному загальному управлінню підприємством, зокрема й

антикризовому управлінню як його невід'ємній складовій [10].

1.2. Дослідження інструментів подолання кризових ситуацій

Антикризове управління являє собою систему управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, а також причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління базується на загальних принципах і методах, притаманних сучасним управлінським процесам [12].

Антикризове управління характеризується комплексністю та системністю і орієнтоване на запобігання або усунення несприятливого впливу кризових явищ на діяльність підприємства. Реалізація антикризового управління передбачає використання всього потенціалу сучасного менеджменту, а також розроблення і впровадження на підприємстві спеціальної програми стратегічного характеру, яка дозволяє подолати тимчасові труднощі, зберегти та зміцнити ринкові позиції підприємства за будь-яких умов, спираючись переважно на власні ресурси.

Будь-яка система управління певною мірою повинна мати антикризовий характер або набувати його в період розвитку кризових процесів в організації чи системі. Ігнорування цього підходу призводить до негативних наслідків, тоді як його врахування забезпечує більш безболісне проходження кризових ситуацій із мінімальними негативними втратами.

Антикризове управління як особливий тип управління спрямоване на своєчасне передбачення кризових явищ, їх запобігання, пом'якшення перебігу кризових процесів, ліквідацію негативних наслідків та трансформацію кризових ситуацій у позитивні зміни, що сприяють розвитку економічної системи [22].

Поняття «криза» є ключовим під час дослідження проблематики антикризового управління. Саме від того, який зміст вкладається у це поняття, безпосередньо залежить сутність і зміст антикризового управління (рис. 1.4).

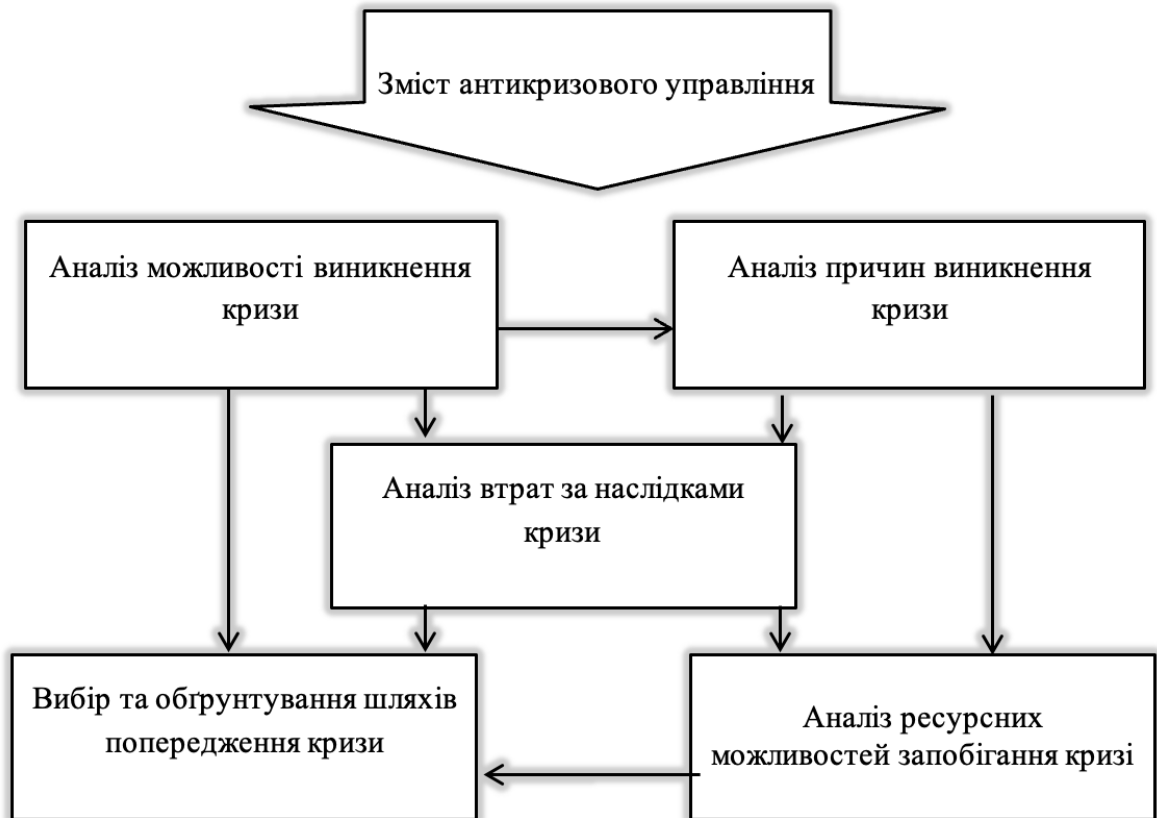


Рис. 1.4. Зміст антикризового управління

Антикризове управління слід розглядати як спеціальну систему управління підприємством, спрямовану на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також на мінімізацію негативних наслідків їх прояву. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підтримання його фінансової стійкості та створення умов для подальшого розвитку навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Сутність антикризового управління полягає у комплексному застосуванні методів, механізмів та інструментів управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства. Важливе значення при цьому має здатність керівництва своєчасно приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на

збереження конкурентоспроможності, фінансової рівноваги та ринкових позицій суб'єкта господарювання.

В сучасних умовах господарювання, особливо в період воєнного стану в Україні, економічної нестабільності, інфляційних процесів, порушення логістичних зв'язків та зниження платоспроможності населення, роль антикризового управління суттєво посилюється. За таких умов підприємства повинні не лише реагувати на кризові явища, а й формувати ефективну систему їх попередження, адаптації та швидкого реагування на нові виклики зовнішнього середовища [12].

Узагальнення наукових підходів до дослідження даної проблематики дає можливість визначити антикризове управління підприємством як систему управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, а також причин їх виникнення на всіх рівнях економічної діяльності підприємства. Актуальність проблем антикризового управління для вітчизняних підприємств зумовлює необхідність не лише формування чіткої термінологічної бази, але й розроблення відповідної методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи антикризового управління є найбільш доцільними та ефективними для конкретного підприємства [17].

Існуючі методи антикризового управління класифікують залежно від результатів їх практичного застосування на дві основні групи (табл. 1.1) [27]:

- тактичні методи, до яких належать санація, даунсайзинг і банкрутство. Їх використання спрямоване на оперативне покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, тобто на подолання або мінімізацію наслідків кризових явищ;

- стратегічні методи, які охоплюють ліквідацію підприємства, створення нових суб'єктів господарювання, регуляризацію діяльності, модернізацію, злиття, диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг. Застосування таких методів приводить до зміни сутності бізнесу підприємства, а також трансформації його основних якісних характеристик.

Методи антикризового управління

Тактичні методи	Стратегічні методи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Санація 2. Даунсайзинг 3. Банкрутство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ліквідація 2. Створення нових підприємств 3. Регуляризація 4. Модернізація 5. Злиття 6. Діверсифікація 7. Реструктуризація 8. Реінжиніринг

Серед тактичних методів антикризового управління особливе значення має санація, даунсайзинг і банкрутство. Тактичні методи спрямовані на швидке покращення фінансових результатів діяльності підприємства та подолання негативних наслідків кризових явищ. При цьому основною метою їх застосування є відновлення ефективного функціонування підприємства й забезпечення його виходу з кризового стану. Для більшості суб'єктів господарювання, що опинилися у кризовій ситуації, одним із ключових методів виступає санація [35].

Санація являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на подолання неплатоспроможності підприємства, відновлення його ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності, а також забезпечення довгострокового стабільного функціонування. Головною метою санації є запобігання банкрутству підприємства та створення умов для його фінансового оздоровлення [38].

Зміст санації охоплює систему заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного й соціального спрямування, які забезпечують досягнення фінансової стабілізації підприємства через

відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентних позицій у довгостроковому періоді.

До санаційних заходів відносять конверсію, оренду, розпродаж окремих активів, передачу підприємства в оренду, а також зміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу боргів та інші механізми фінансового оздоровлення.

Заходи, спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства, що передбачаються планом санації, наведені на рис. 1.5.



Рис 1.5. Заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства

Одним із ключових напрямів антикризового управління підприємством є реструктуризація, яка спрямована на подолання кризових явищ та підвищення ефективності діяльності. У межах цього процесу можуть

застосовуватися різні форми стратегічних змін, зокрема злиття, диверсифікація, реорганізація виробництва та оновлення системи управління [70].

Злиття підприємств використовується для зміцнення ринкових позицій, розширення ресурсної бази та підвищення конкурентоспроможності. Диверсифікація, у свою чергу, дає можливість зменшити залежність від одного виду діяльності, освоїти нові ринки та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та його здатність до адаптації [51].

Ефективність реструктуризації залежить від правильного визначення причин кризового стану, оцінки внутрішніх можливостей підприємства та врахування впливу зовнішнього середовища. Саме комплексний підхід до впровадження стратегічних змін створює умови для стабілізації діяльності та довгострокового розвитку підприємства.

1.3. Системи подолання кризових явищ на підприємстві

Антикризове управління являє собою спеціально сформовану систему управлінських заходів, що має комплексний і системний характер та спрямована на своєчасне виявлення кризових проявів у діяльності підприємства. Його основним завданням є створення умов для оперативного реагування на кризові процеси, мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Важливе значення антикризового управління полягає у збереженні життєздатності підприємства, запобіганні банкрутству та недопущенні виникнення кризових ситуацій у майбутньому [12].

Реалізація антикризового управління на підприємстві повинна здійснюватися поетапно, із чітким визначенням послідовності управлінських дій та механізмів їх впровадження (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Етапи антикризового управління

Зміст кожного етапу антикризового управління підприємством полягає у виконанні комплексу заходів, спрямованих на виявлення причин кризового стану та визначення шляхів його подолання. Початковим етапом є проведення діагностики кризових процесів і оцінювання ймовірності банкрутства підприємства. Для цього застосовуються спеціальні методики та інструменти дослідження, що дозволяють всебічно проаналізувати фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання.

У процесі аналізу здійснюється оцінювання фінансового стану підприємства за основними показниками ефективності, зокрема рівнем рентабельності, ліквідності, ділової активності, оборотності та фінансової стійкості. Окрема увага приділяється визначенню причин і масштабів

кризових проявів, дослідженню їх можливих наслідків, а також аналізу динаміки грошових потоків і структури фінансових зобов'язань підприємства. Крім того, важливим складником антикризового управління є оцінка впливу зовнішнього середовища та прогнозування тенденцій розвитку ринку, що дає змогу визначити перспективи стабілізації діяльності підприємства. Водночас аналізуються внутрішні ресурси та потенційні можливості суб'єкта господарювання щодо локалізації й подолання кризових явищ [34].

Другим етапом антикризового управління є визначення його основної мети та ключових завдань. За результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства встановлюються причини виникнення кризових явищ, що дає змогу сформулювати пріоритетні напрями антикризових заходів. Основними цілями можуть виступати запобігання банкрутству підприємства, відновлення рівня фінансової стійкості, підвищення ліквідності та забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання [34].

Наступним етапом є розроблення антикризової політики підприємства. На цьому етапі формується система антикризових заходів, визначаються механізми їх реалізації та створюються умови для відновлення ефективної діяльності підприємства.

Важливим аспектом антикризового управління є своєчасне та професійне впровадження розроблених заходів, оскільки затримка управлінських рішень може призвести до поглиблення кризових процесів. Для забезпечення результативності антикризових дій необхідним є формування ефективної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Особливого значення при цьому набувають координація дій керівництва та професійна підготовка управлінського персоналу, що забезпечує успішне подолання кризових явищ [34].

У сучасних умовах реалізація антикризових заходів часто потребує залучення висококваліфікованих фахівців у сфері антикризового менеджменту. Їх професійний досвід і практичні навички сприяють

підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечують результативність процесу виходу підприємства з кризового стану [34].

Четвертим етапом антикризового управління є оцінювання часових меж реалізації антикризових заходів. Визначення допустимих строків здійснюється з урахуванням періоду, який залишається у підприємства до настання критичних наслідків, зокрема порушення справи про банкрутство чи запровадження адміністративних процедур. Встановлення часових параметрів антикризових дій дає змогу оцінити масштаби розвитку кризових явищ і забезпечити своєчасне реагування для недопущення їх подальшого поглиблення. Водночас подолання глибокої кризи потребує значних ресурсів, додаткових витрат і тривалого періоду відновлення.

П'ятим етапом є визначення ресурсного забезпечення антикризового управління. У сучасних умовах підприємство розглядається як цілісна система ресурсів, взаємодія яких спрямована на досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективної діяльності. До основних видів ресурсів належать матеріально-технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові, просторові та ресурси організаційної структури управління [34].

Кожен із зазначених видів ресурсів формує сукупність можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних цілей та підтримання стабільного функціонування. Ефективність діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежить від раціонального використання наявних ресурсів і здатності підприємства максимально реалізувати власний ресурсний потенціал.

Оцінювання ресурсного потенціалу в системі антикризового управління доцільно здійснювати за такими основними напрямками:

- забезпеченість підприємства ресурсами, необхідними для виконання стратегічних і поточних завдань;
- рівень ефективності використання наявного ресурсного потенціалу;
- здатність ресурсної системи до гнучкої адаптації та інноваційного розвитку підприємства;

– перспективи подальшого розвитку ресурсного потенціалу або можливості формування нового стратегічного ядра.

Шостим етапом антикризового управління є формування антикризової програми, яка являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усунення причин кризи та стабілізацію діяльності підприємства. Зміст програми визначається результатами проведеної діагностики, методами антикризового управління, а також часовими межами реалізації відповідних заходів [44].

Сьомий етап передбачає створення системи контролю за реалізацією антикризових заходів. Основним завданням такої системи є забезпечення ефективного виконання запланованих управлінських рішень і своєчасне реагування на відхилення від визначених параметрів діяльності підприємства. Контроль спрямований на координацію виконання заходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства [34].

Система контролю в межах антикризового управління забезпечує відстеження динаміки кризових явищ, оцінювання результативності впроваджених заходів та аналіз їх наслідків для підприємства.

Завершальним етапом антикризового управління є розроблення й реалізація профілактичних заходів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій у майбутньому. Метою такого підходу є формування стійкої системи функціонування підприємства та підвищення його здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Існуючі підсистеми антикризового управління підприємством наведені на рис. 1.7.

Антикризове управління являє собою систему управлінської діяльності, спрямовану на своєчасне виявлення кризових явищ, аналіз причин їх виникнення та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Водночас важливим завданням такого управління є використання кризових

факторів як основи для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності підприємства [12].

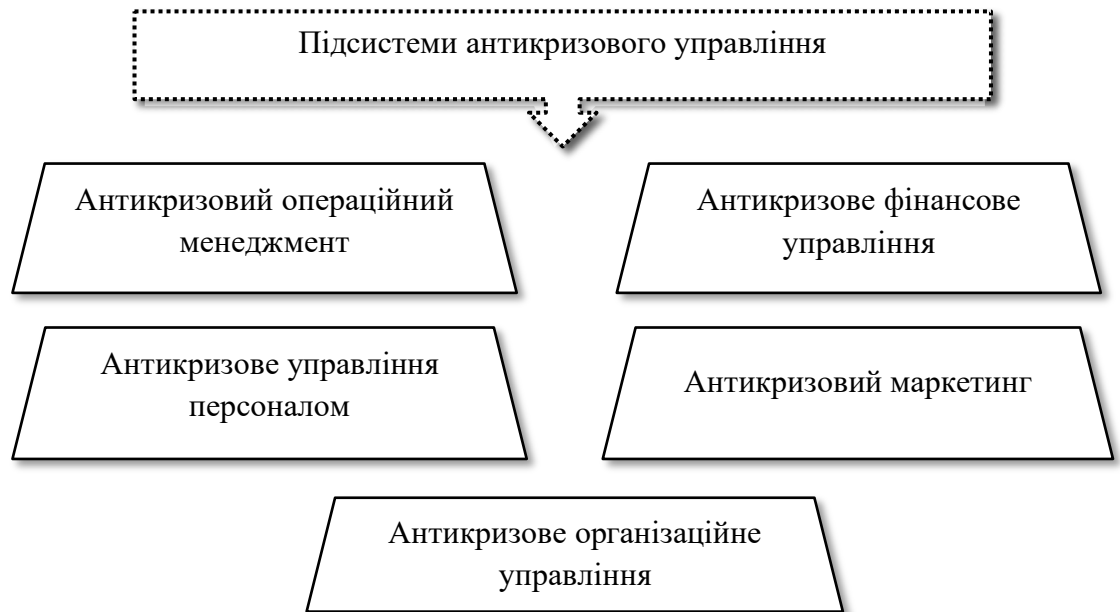


Рис. 1.7. Підсистеми антикризового управління

У сучасних умовах керівництво підприємства повинно не лише своєчасно прогнозувати можливість виникнення кризових ситуацій, а й визначати їх джерела та потенційні ризики. Особливого значення набуває формування ефективного механізму реагування на кризові процеси, що забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Менеджер в умовах кризи повинен швидко оцінювати ситуацію, адекватно реагувати на розвиток подій і забезпечувати координацію антикризових заходів. Високий рівень професійної підготовки управлінського персоналу дає змогу уникнути помилкових рішень і забезпечити ефективне подолання кризових явищ. Саме тому процес антикризового управління передбачає реалізацію комплексу послідовних управлінських дій, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства (рис. 1.8.).

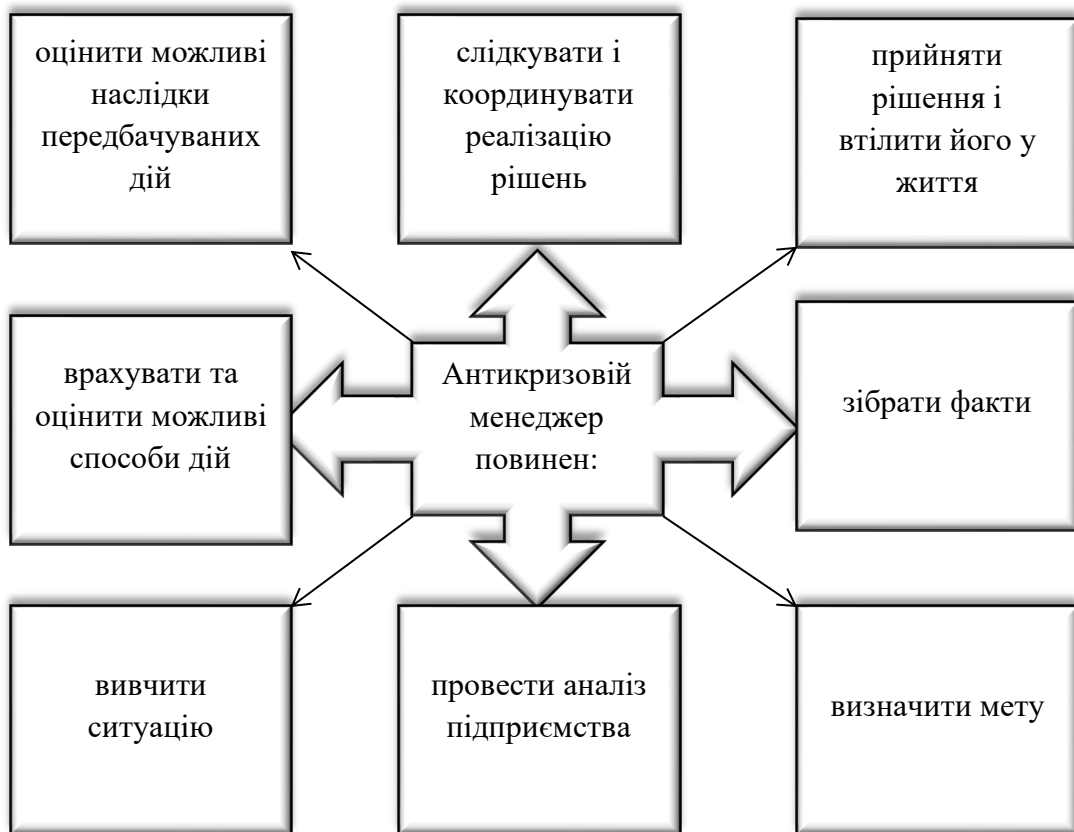


Рис 1.8. Дії менеджера з антикризового управління

Менеджер, який здійснює антикризове управління підприємством, повинен володіти комплексом професійних, організаційних і особистісних якостей, що забезпечують ефективне подолання кризових ситуацій. Насамперед важливими є ґрунтовні знання у сфері фінансового менеджменту, економіки, маркетингу, менеджменту та господарського права, а також наявність практичного досвіду управлінської діяльності.

Ефективний антикризовий керівник має бути здатним оперативно приймати управлінські рішення та реалізовувати активні заходи щодо виведення підприємства з кризового стану, навіть за умов невизначеності, ризику чи можливих помилок у процесі управління. Важливими характеристиками є також креативність мислення, здатність формувати нестандартні управлінські підходи, розробляти нові бізнес-моделі та впроваджувати ефективні програми розвитку підприємства.

Крім того, менеджер повинен володіти підприємницьким мисленням, орієнтуватися на досягнення стратегічних результатів і забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Не менш важливими є високі морально-етичні якості керівника, дотримання принципів професійної етики та забезпечення конфіденційності інформації у процесі здійснення антикризового управління [5, 8, 11, 14].

На сучасному етапі розвитку українські підприємства здійснюють свою діяльність в умовах нестабільного економічного середовища, яке характеризується постійними змінами та посиленням кризових явищ. Негативний вплив мають також нестійкі інституційні умови та загострення економічних проблем, що ускладнює ефективне функціонування суб'єктів господарювання.

З метою своєчасного виявлення кризових явищ, визначення причин їх виникнення, розроблення ефективних шляхів виходу з кризи та координації заходів щодо стабілізації діяльності підприємства доцільним є впровадження системи раннього попередження і реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування являє собою спеціалізовану інформаційно-аналітичну систему, основним призначенням якої є виявлення потенційних ризиків і загроз для підприємства як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Її функціонування спрямоване на своєчасне отримання, оброблення та аналіз інформації про приховані фактори, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства або спричинити кризові ситуації [38].

У більш широкому розумінні СРПР розглядається як комплекс управлінських інструментів і рішень, спрямованих на діагностику, профілактику, нейтралізацію та подолання кризових явищ. Така система охоплює всі стадії розвитку кризи - від її раннього виявлення до реалізації заходів щодо мінімізації негативних наслідків (табл. 1.2)

Характеристика кризових явищ у внутрішньому середовищі підприємства

Вид діяльності	Симптоми кризових явищ	Індикатори симптомів
Забезпечення виробництва трудовими ресурсами	Зростання прдинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів
	Зниження рівня забезпеченості трудовими ресурсами	Показнк відносної нестачі працівників
Забезпечення виробництва матеріальними ресурсами	Зростання рівня зношеності основних засобів	Коефіцієнт зносу ОЗ
	Виникнення простоїв через неритмічність поповнення виробничих запасів	Процент втрат робочого часу по організаційних причинах в загальному його обсязі
Виробництво	Зниження рівня використання основних засобів	Фондовіддача
	Зниження рівня використання трудових ресурсів	Продуктивність праці робітників
Виробництво	Уповільнення швидкості обороту запасів	Тривалість обороту запасів
	Поява ознак неритмічності виробництва	Коефіцієнт ритмічності виробництва
Маркетингова діяльність	Перевитрати на рекламу та маркетинг	Питомі витрати на рекламу та маркетинг
	Уповільнення швидкості обороту запасів	Тривалість обороту товарних запасів
	Скорочення ділової активності	Кількості оборотів активів
Фінансова діяльність	Уповільнення обороту грошових коштів	Тривалість фінансового циклу
	Зростання середньої вартості капіталу	WASS
	Зростання рівня залежності від запозичених джерел фінансування	Коефіцієнт фінансового лівериджу
	Використання коштів за нецільовим призначенням	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку від операційної діяльності

Основним призначенням системи раннього попередження та реагування є формування комплексу профілактичних заходів, спрямованих на недопущення розвитку кризових явищ і запобігання банкрутству підприємства.

Процес формування СРПР на підприємстві передбачає реалізацію послідовних етапів [7]. Перший етап полягає у визначенні сфер спостереження та об'єктів внутрішньої і зовнішньої діагностики, що підлягають постійному моніторингу.

Третій етап системи раннього попередження та реагування передбачає визначення граничних значень ключових показників і допустимих меж їх змін. На цьому етапі розраховуються показники беззбитковості, необхідний рівень продуктивності праці, ліквідності, платоспроможності та рентабельності, які забезпечують стабільне функціонування підприємства [45].

Четвертий етап полягає у формуванні аналітичних завдань для оцінювання кризових ризиків і можливостей їх подолання. До основних завдань належать прогнозування ймовірності банкрутства, оцінювання фінансових наслідків кризи, аналіз ресурсного потенціалу підприємства, визначення потреби у фінансових ресурсах, а також розроблення стратегії подолання кризових явищ і забезпечення подальшого розвитку підприємства [22].

П'ятий етап системи раннього попередження та реагування передбачає формування інформаційних каналів і забезпечення ефективного обміну інформацією між джерелами даних, системою СРПР та керівництвом підприємства. Основною метою цього етапу є створення якісного інформаційного забезпечення для прийняття антикризових управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення СРПР повинно характеризуватися оперативністю, що дає змогу отримувати актуальні дані в режимі реального часу. Важливим є також використання статистичної інформації, на основі якої

здійснюється прогнозування можливих тенденцій і кризових явищ у майбутньому [13].

Крім того, інформація має бути доступною та зрозумілою для учасників процесу антикризового управління, що сприяє ефективній координації дій і підвищує результативність командної роботи. Значну роль відіграє структурованість інформаційних потоків, яка забезпечує швидкий доступ до необхідних даних і підвищує ефективність їх використання.

Особливістю системи раннього попередження є орієнтація на виявлення навіть незначних або прихованих сигналів можливого розвитку кризи. Саме аналіз таких «слабких сигналів» дозволяє своєчасно визначати потенційні загрози та формувати заходи щодо їх нейтралізації.

Водночас ефективність антикризового управління значною мірою залежить не лише від обсягу інформації, а й від професійного рівня фахівців, здатних її аналізувати, оцінювати та використовувати для прийняття результативних управлінських рішень [17].

Шостий етап системи раннього попередження та реагування передбачає забезпечення її безперервного та циклічного функціонування. Це означає, що процес реагування на кризові явища не завершується після усунення окремих негативних наслідків, а має постійно супроводжуватися моніторингом факторів кризового розвитку та аналізом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Система повинна здійснювати постійне спостереження за динамікою відповідних показників, своєчасно виявляти потенційні загрози та, у разі необхідності, коригувати управлінські рішення і рекомендації щодо попередження розвитку кризи. Такий підхід сприяє підвищенню точності прогнозування можливих кризових ситуацій, а також забезпечує формування ефективних заходів для їх недопущення або зниження інтенсивності негативного впливу [38].

Крім того, система раннього попередження та реагування повинна оцінювати результативність упроваджених антикризових заходів, що дає

змогу вдосконалювати механізми реагування та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Отже, система раннього попередження та реагування є важливим інструментом своєчасного виявлення факторів кризового розвитку підприємства, оцінювання можливих загроз та формування превентивних заходів. Її впровадження забезпечує оперативне реагування на кризові процеси, розроблення альтернативних рішень і підвищення стійкості підприємства до негативного впливу зовнішнього середовища.

Криза є невід'ємним явищем соціально-економічної системи, оскільки її виникнення та розвиток значною мірою залежать від діяльності людини. Для забезпечення результативного функціонування економічної системи важливо постійно вдосконалювати управлінські механізми, скорочуючи частку неконтрольованих процесів. Повністю уникнути кризових явищ неможливо, адже вони супроводжують розвиток суспільно-економічних систем і відображають рівень розвитку людини, її знань, професійних навичок та якості управлінських рішень [1–4].

Кризові процеси є поширеним явищем у діяльності підприємств, оскільки будь-яка організація функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища. За відсутності своєчасного реагування криза здатна поглиблюватися, що може призвести до значних фінансових втрат і навіть банкрутства підприємства.

Подолання кризових явищ є складовою управлінської діяльності. Практика свідчить, що багато підприємств, виробничих і економічних систем проходять через кризові етапи розвитку. Ефективність антикризового управління значною мірою визначається своєчасним виявленням кризових проявів, встановленням їх причин та оперативним реагуванням.

Кризові явища можуть мати й позитивний вплив на підприємство, оскільки стимулюють оновлення, сприяють підвищенню ефективності діяльності та вдосконаленню управлінських підходів. У результаті

підприємства адаптуються до нових умов функціонування, а персонал підвищує рівень професійної підготовки у сфері антикризового управління.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування сутності кризових явищ, можна сформулювати такі висновки:

- виникнення криз є закономірним етапом розвитку будь-якої економічної системи, тому повністю усунути можливість їх появи неможливо. Кризи можуть бути наслідком як помилкових управлінських рішень, так і впливу непередбачуваних зовнішніх чинників або стихійних процесів;

- початком кризового стану доцільно вважати момент, коли потенціал розвитку ключових складових системи вичерпується, а передумови для формування нового етапу розвитку вже починають проявлятися;

- кризові процеси безпосередньо пов'язані з циклічністю економічного розвитку та зміною фаз економічних циклів;

- кризи мають прогресивний характер, оскільки виконують важливі системні функції: усувають застарілі елементи економічної системи, що втратили здатність до подальшого розвитку; створюють умови для трансформації та оновлення системи; забезпечують перевірку життєздатності тих елементів, які можуть адаптуватися до нових умов функціонування;

- кризові явища сприяють удосконаленню системи управління ризиками, дозволяють своєчасно виявляти слабкі сторони діяльності підприємства та усувати внутрішні суперечності;

- будь-яка криза має завершальний характер і в підсумку або створює передумови для подальшого розвитку системи, або призводить до її занепаду та руйнування;

- кожна криза є унікальною за своїми причинами, особливостями перебігу та наслідками, тому подолання кризових явищ потребує застосування індивідуальних антикризових заходів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРАНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД «Пірана» в системі антикризового управління

ТОВ «Торговий дім «Пірана» є сучасним вітчизняним підприємством, що здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації продукції побутової хімії, мийних, чистячих засобів і товарів особистої гігієни. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво мила, мийних, чистячих та полірувальних засобів. Підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринкового середовища та забезпечує споживачів продукцією для повсякденного використання.

Асортимент продукції підприємства охоплює пральні порошки, гелі для прання, засоби для миття посуду, чистячі засоби, шампуні, косметичну та гігієнічну продукцію. Важливим напрямом діяльності ТОВ «ТД «Пірана» є постійне оновлення асортименту, удосконалення технологій виробництва та впровадження сучасних методів організації виробничих процесів. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В сучасних умовах господарювання особливого значення набуває забезпечення ефективної системи антикризового управління підприємством. Для виробників побутової хімії кризові явища можуть проявлятися у вигляді зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, коливання вартості сировини, посилення конкурентного тиску, нестабільності валютного курсу та зростання виробничих витрат. У зв'язку з цим підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків і підтримання фінансової стійкості.

Діяльність ТОВ «ТД «Пірана» орієнтована на забезпечення стабільної якості продукції та підвищення ефективності виробництва. Підприємство використовує сучасне обладнання, якісну сировину та технологічні рішення, що сприяє підтриманню належного рівня конкурентоспроможності продукції. Значна увага приділяється системі контролю якості на всіх етапах виробничого процесу - від постачання сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Важливим фактором забезпечення стабільності функціонування підприємства є здатність ефективно протидіяти кризовим процесам. У сучасних умовах діяльність підприємств суттєво ускладнюється впливом економічної нестабільності, інфляційних процесів, зростанням вартості енергоресурсів та негативними наслідками воєнних дій в Україні. Такі умови потребують формування дієвої системи антикризового управління, яка дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, оцінювати потенційні ризики та забезпечувати адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Конкурентне середовище у сфері виробництва побутової хімії характеризується високим рівнем насиченості ринку та активною діяльністю міжнародних і національних виробників. Основними конкурентами підприємства є великі компанії, зокрема Procter & Gamble, Henkel та корпорація «Біосфера», які мають значні фінансові ресурси, розвинуті маркетингові системи та широкі канали збуту. Водночас присутність на ринку великої кількості регіональних виробників посилює конкурентний тиск у середньому та нижньому цінових сегментах.

У таких умовах забезпечення антикризового управління передбачає постійний моніторинг ринкової ситуації, контроль витрат, оптимізацію виробничих процесів, удосконалення системи управління якістю та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Для ТОВ «ТД «Пірана» важливими напрямками антикризової діяльності є зміцнення фінансової стійкості, підвищення рівня адаптивності підприємства до змін

зовнішнього середовища, диверсифікація каналів збуту та вдосконалення маркетингової політики.

Організаційна структура ТОВ «ТД «Пірана» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами та дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Така структура сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, забезпечує контроль за виконанням виробничих завдань і створює передумови для швидкого реагування на кризові ситуації.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, організацію господарської діяльності, фінансову стабільність та формування антикризової політики підприємства. Значну роль у системі управління відіграють виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий та збутовий підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності діяльності та підтримання конкурентоспроможності продукції.

Особливого значення в системі антикризового управління набуває фінансово-економічний відділ, який забезпечує аналіз фінансових результатів діяльності, контроль витрат, оцінювання рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Своєчасний аналіз фінансових показників дозволяє виявляти ознаки кризових явищ, прогнозувати можливі ризики та розробляти заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Таким чином, ТОВ «ТД «Пірана» є підприємством, яке функціонує в умовах складного конкурентного середовища та постійного впливу зовнішніх ризиків. Для забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати систему антикризового управління, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати фінансову стійкість і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Це створює передумови для зниження кризових

ризиків, підтримання стабільності діяльності та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

В умовах нестабільного ринкового середовища важливого значення набуває комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства. Для оцінки поточного стану та визначення перспектив розвитку ТОВ «ТД «Пірана» доцільно використати SWOT- та PEST-аналіз. Результати проведеного дослідження представлено в табл. 2.1.-2.2.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «ТД «Пірана»

Сильні сторони	Можливості
широкий асортимент продукції; використання сучасних технологій виробництва; контроль якості продукції; гнучкість у формуванні асортименту; досвід роботи на ринку побутової хімії; наявність власних торговельних марок.	розширення ринків збуту; впровадження інноваційних технологій; зростання попиту на продукцію українських виробників; розвиток онлайн-продажів; вихід на нові сегменти ринку; підвищення рівня автоматизації виробництва.
Слабі сторони	Загрози
високий рівень конкуренції; залежність від вартості сировини; значні логістичні витрати; потреба у постійному оновленні обладнання; вплив інфляційних процесів на собівартість.	економічна нестабільність; зростання цін на енергоресурси; коливання валютного курсу; посилення конкурентного тиску; зниження купівельної спроможності населення; порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ТД «Пірана» свідчить про наявність у підприємства суттєвих внутрішніх переваг, які формують основу його конкурентоспроможності та створюють передумови для подальшого розвитку. До ключових сильних сторін належать широкий асортимент продукції, використання сучасних виробничих технологій, ефективна система контролю якості, гнучкість у формуванні асортиментної політики та значний досвід роботи на ринку побутової хімії. Важливою перевагою підприємства також є наявність власних торговельних марок, що сприяє зміцненню ринкових позицій та підвищенню впізнаваності продукції серед споживачів.

Водночас результати аналізу дозволили виявити низку внутрішніх проблем, які можуть стримувати розвиток підприємства. Серед них особливої уваги потребують висока залежність від вартості сировини та енергоресурсів, значні логістичні витрати, необхідність постійного оновлення виробничого обладнання та негативний вплив інфляційних процесів на рівень собівартості продукції. Наявність зазначених факторів потребує впровадження ефективних заходів щодо оптимізації витрат, модернізації виробництва та підвищення рівня операційної ефективності.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для подальшого розвитку підприємства. Зокрема, перспективними напрямками є розширення географії збуту, освоєння нових сегментів ринку, впровадження інноваційних технологій виробництва, розвиток електронної комерції та автоматизація бізнес-процесів. Додаткові перспективи відкриває зростання попиту на продукцію українських виробників, що створює сприятливі умови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТД «Пірана».

Разом із тим підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, що супроводжується низкою зовнішніх загроз. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють інфляційні процеси, зростання цін на енергоносії, коливання валютного курсу, посилення конкурентної боротьби, зниження купівельної спроможності населення та порушення логістичних ланцюгів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності ці фактори можуть суттєво впливати на фінансові результати діяльності підприємства та потребують постійного моніторингу.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що ТОВ «ТД «Пірана» володіє достатнім потенціалом для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Водночас для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно зосередити увагу на використанні наявних конкурентних переваг, реалізації перспективних можливостей зовнішнього середовища, мінімізації впливу внутрішніх недоліків та розробленні дієвих

заходів антикризового управління, спрямованих на зниження впливу зовнішніх ризиків і забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «ТД «Пірана»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні фактори	Вплив воєнного стану, зміни законодавства, державне регулювання виробництва та оподаткування, нестабільність економічної політики.
Економічні фактори	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання вартості сировини та енергоресурсів, зміна рівня доходів населення.
Соціальні фактори	Зміна споживчих уподобань, зростання попиту на якісну та безпечну побутову хімію, підвищення уваги до екологічності продукції.
Технологічні фактори	Автоматизація виробництва, впровадження інноваційних технологій, модернізація обладнання та розвиток цифрових каналів збуту.

Проведений PEST-аналіз дозволив оцінити вплив основних факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТД «Пірана» та визначити ключові ризики й можливості для подальшого розвитку підприємства.

Результати аналізу свідчать, що найбільший вплив на функціонування підприємства здійснюють економічні та політичні фактори. Воєнний стан, нестабільність законодавчого середовища, зміни в податковому регулюванні та загальна економічна невизначеність формують складні умови ведення господарської діяльності. Додатковими викликами є інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості сировини, енергоресурсів і логістичних послуг, що безпосередньо впливає на рівень витрат та фінансові результати підприємства.

Водночас соціальні фактори створюють передумови для розширення ринкових можливостей ТОВ «ТД «Пірана». Підвищення вимог споживачів до якості, безпечності та екологічності продукції стимулює підприємство до

вдосконалення асортименту, впровадження сучасних стандартів якості та розробки нових видів продукції, які відповідають актуальним потребам ринку. Суттєвий вплив на розвиток підприємства мають також технологічні фактори. Автоматизація виробничих процесів, цифровізація бізнесу, модернізація обладнання та впровадження інноваційних технологій створюють можливості для підвищення продуктивності праці, зниження виробничих витрат, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «ТД «Пірана» значною мірою залежить від змін зовнішнього середовища. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, своєчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати систему антикризового управління. Це дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків, ефективно використовувати наявні можливості та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства

В умовах посилення кризових явищ, нестабільності ринкового середовища та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває антикризове управління підприємством. Одним із найважливіших інструментів його реалізації виступає економічний аналіз, який дозволяє оцінити результати господарської діяльності, визначити рівень фінансової стійкості, виявити потенційні загрози та сформулювати заходи щодо їх нейтралізації. Для ТОВ «ТД «Пірана» аналіз основних показників діяльності є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку. Розраховані показники представлені в табл. 2.1.

Показники діяльності ТОВ «ТД «Пірана»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	412500	468300	521700	+109200
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	331400	372800	416900	+85500
Валовий прибуток, тис. грн	81100	95500	104800	+23700
Чистий прибуток, тис. грн	18600	23400	27100	+8500
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	214	226	231	+17
Рентабельність діяльності, %	4,5	5,0	5,2	+0,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1927,6	2072,1	2258,4	+330,8

За результатами аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТД «Пірана» за 2022–2024 рр. можна зробити висновок про загальне покращення фінансово-господарського стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Практично всі досліджувані показники демонструють позитивну динаміку, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах складної економічної ситуації та впливу зовнішніх ризиків.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються щодо обсягу чистого доходу від реалізації продукції, який протягом досліджуваного періоду зріс на 109200 тис. грн, або на 26,5 %. Така тенденція свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення клієнтської бази та збереження попиту на продукцію. Зростання доходу є важливим індикатором успішності господарської діяльності та створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Поряд із зростанням доходів відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 85500 тис. грн. Основними причинами такого зростання є підвищення цін на сировину, матеріали, енергоносії та логістичні послуги. Незважаючи на це, темпи зростання доходу перевищують темпи

зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства.

Позитивною є динаміка валового прибутку, який зріс на 23700 тис. грн. Це свідчить про ефективну виробничу діяльність підприємства та раціональне використання ресурсів. Водночас чистий прибуток збільшився на 8500 тис. грн, що підтверджує здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності навіть за умов зростання витрат та нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз кадрового потенціалу показує, що середньооблікова чисельність працівників зросла з 214 до 231 особи. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення виробничих процесів. При цьому зростання чисельності працівників не призвело до зниження ефективності праці.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці, яка за досліджуваний період зросла на 330,8 тис. грн на одного працівника. Така тенденція свідчить про покращення організації виробництва, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та впровадження більш результативних методів управління виробничими процесами.

Позитивною є також динаміка рентабельності діяльності підприємства, яка збільшилася з 4,5 % до 5,2 %. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Результати аналізу табл. 2.1 підтверджують, що ТОВ «ТД «Пірана» характеризується стабільним розвитком, зростанням обсягів діяльності та покращенням фінансових результатів. Незважаючи на вплив несприятливих зовнішніх факторів, підприємство демонструє здатність підтримувати прибутковість, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати ефективне

використання ресурсів. Це свідчить про достатній рівень фінансово-економічної стійкості та створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

Для більш глибокого оцінювання результатів діяльності ТОВ «ТД «Пірана» доцільно проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства, оскільки саме витрати формують собівартість продукції та безпосередньо впливають на рівень прибутковості, фінансової стійкості й конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання інфляційних процесів, підвищення цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги ефективне управління витратами набуває особливого значення в системі антикризового управління підприємством.

Дослідження структури витрат дозволяє визначити найбільш ресурсомісткі напрями діяльності, оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також виявити потенційні резерви зниження собівартості продукції. Крім того, аналіз витрат дає можливість своєчасно виявляти фактори, які можуть негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства та створювати передумови для виникнення кризових явищ.

Для підприємств, що здійснюють виробництво побутової хімії, особливого значення набувають витрати на сировину та матеріали, оплату праці, енергетичні ресурси, логістичне забезпечення та утримання виробничих потужностей. Саме тому оцінювання структури витрат ТОВ «ТД «Пірана» дозволяє визначити ключові чинники формування собівартості продукції та окреслити напрями підвищення ефективності господарської діяльності в умовах реалізації антикризової політики підприємства. Структуру витрат ТОВ «ТД «Пірана» у 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

За результатами аналізу структури витрат ТОВ «ТД «Пірана» за 2022–2025 рр., представлених у табл. 2.2, можна зробити висновок про стійку тенденцію до зростання загального обсягу витрат підприємства. Загальна сума

витрат протягом досліджуваного періоду збільшилася з 910 млн грн у 2022 році до 1159 млн грн у 2025 році, тобто на 249 млн грн або 27,4 %. Така динаміка зумовлена як розширенням масштабів діяльності підприємства, так і впливом зовнішніх економічних факторів, серед яких інфляційні процеси, підвищення цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги.

Таблиця 2.2

Структура витрат ТОВ «ТД «Пірана» у 2022-2025 рр

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Сировина та матеріали	420	455	490	525	+105
Оплата праці	210	225	240	255	+45
Енергоносії	95	110	125	138	+43
Логістичні витрати	70	78	92	105	+35
Амортизація	60	63	67	70	+10
Інші витрати	55	58	62	66	+11
Разом	910	989	1076	1159	+249

Найбільшу частку в структурі витрат упродовж усього досліджуваного періоду займають витрати на сировину та матеріали, які зросли з 420 млн грн до 525 млн грн, або на 105 млн грн. Це свідчить про високу матеріаломісткість виробництва та значну залежність підприємства від вартості сировинних ресурсів. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ТД «Пірана», саме дана стаття витрат найбільше впливає на формування собівартості продукції та потребує постійного контролю з боку керівництва.

Суттєве зростання спостерігається також за витратами на оплату праці, які за аналізований період збільшилися на 45 млн грн. Така тенденція свідчить про необхідність забезпечення конкурентного рівня оплати праці, утримання кваліфікованих працівників та підтримання належного кадрового потенціалу підприємства. Водночас підвищення витрат на персонал може розглядатися як інвестиція в людський капітал, що позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконання виробничих процесів.

Особливої уваги заслуговує динаміка витрат на енергоносії, які зросли на 43 млн грн. В умовах постійного підвищення тарифів на енергетичні ресурси ця стаття витрат стає одним із ключових факторів впливу на рівень собівартості продукції. Аналогічна ситуація спостерігається щодо логістичних витрат, які збільшилися на 35 млн грн. Це пов'язано зі змінами транспортних маршрутів, зростанням вартості перевезень та ускладненням логістичних процесів в умовах нестабільного економічного середовища.

Витрати на амортизацію та інші витрати також демонструють тенденцію до поступового зростання, однак їхній вплив на загальну структуру витрат є менш суттєвим порівняно з матеріальними та енергетичними витратами. Разом з тим їх збільшення свідчить про необхідність підтримання виробничих потужностей у належному технічному стані та забезпечення безперервності виробничого процесу.

Результати аналізу структури витрат свідчать, що основними чинниками зростання загальних витрат ТОВ «ТД «Пірана» є підвищення вартості сировини та матеріалів, збільшення витрат на оплату праці, енергоносії та логістичне забезпечення. Виявлені тенденції підтверджують необхідність реалізації ефективної антикризової політики, спрямованої на оптимізацію витрат, удосконалення системи управління ресурсами, впровадження енергозберігаючих технологій та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Це сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність формувати необхідний обсяг фінансових ресурсів, підтримувати оптимальну структуру капіталу, своєчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, а також зберігати платоспроможність навіть за умов несприятливих змін зовнішнього середовища. Особливого значення це набуває в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, посилення конкуренції та

інших кризових явищ, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Для комплексного оцінювання фінансової стійкості ТОВ «ТД «Пірана» доцільно проаналізувати показники автономії, поточної ліквідності, фінансової залежності та оборотності активів. Зазначені показники дозволяють визначити рівень фінансової незалежності підприємства, його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, ефективність використання наявних ресурсів та ступінь захищеності від можливих фінансових ризиків. Результати розрахунку основних показників фінансової стійкості ТОВ «ТД «Пірана» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТД «Пірана»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт автономії	0,48	0,51	0,54	+0,06	+12,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,32	1,41	1,49	+0,17	+12,9
Коефіцієнт фінансової залежності	0,52	0,49	0,46	-0,06	-11,5
Оборотність активів	1,18	1,24	1,31	+0,13	+11,0

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТД «Пірана», наведених у табл. 2.3, свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства протягом 2022–2024 рр. Позитивна динаміка більшості досліджуваних показників підтверджує підвищення рівня фінансової незалежності, платоспроможності та ефективності використання наявних ресурсів. Отримані результати дають підстави стверджувати, що підприємство демонструє достатню стійкість до впливу зовнішніх ризиків та має належний потенціал для подальшого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Насамперед слід відзначити зростання коефіцієнта автономії з 0,48 у 2022 році до 0,54 у 2024 році. Абсолютне збільшення показника становило 0,06, або 12,5 %. Така тенденція свідчить про підвищення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування підприємства та зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. З позиції антикризового управління це є позитивною ознакою, оскільки високий рівень автономії забезпечує більшу фінансову незалежність підприємства та підвищує його здатність протистояти негативним змінам зовнішнього середовища.

Позитивні зміни спостерігаються також щодо коефіцієнта поточної ліквідності, який за досліджуваний період зріс з 1,32 до 1,49. Збільшення показника на 12,9 % свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Значення коефіцієнта перевищує нормативний рівень, що підтверджує достатній рівень платоспроможності підприємства та знижує ризик виникнення проблем із погашенням короткострокової заборгованості.

Важливим позитивним фактором є зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 0,52 до 0,46. Скорочення даного показника на 11,5 % свідчить про поступове зниження залежності підприємства від позикових джерел фінансування та зміцнення його фінансової самостійності. Для системи антикризового управління це має особливе значення, оскільки зниження боргового навантаження дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити стійкість підприємства до можливих кризових ситуацій.

Позитивну динаміку демонструє й показник оборотності активів, який зріс з 1,18 до 1,31 разів. Абсолютне збільшення становило 0,13, або 11,0 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та зростання обсягів реалізації продукції на кожен гривню вкладених ресурсів. Покращення оборотності активів підтверджує більш раціональне використання майнового потенціалу підприємства та свідчить про підвищення результативності господарської діяльності.

Загалом результати аналізу показують, що протягом 2022–2024 рр. ТОВ «ТД «Пірана» змогло не лише зберегти стабільність фінансового стану, а й покращити основні показники фінансової стійкості. Підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової незалежності, високою платоспроможністю та ефективним використанням активів. Такі тенденції свідчать про результативність управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового потенціалу підприємства, та створюють сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи антикризового управління в майбутньому.

У системі антикризового управління показники ділової активності є важливими індикаторами фінансового стану підприємства, оскільки дозволяють оцінити ефективність використання активів, своєчасність розрахунків із контрагентами та швидкість перетворення вкладених ресурсів у грошові кошти.

Ділова активність відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничо-господарських процесів, підтримувати належний рівень ліквідності та ефективно використовувати наявні ресурси для отримання фінансових результатів. Високий рівень ділової активності свідчить про раціональне управління оборотними активами, оптимальну структуру капіталу та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення аналіз показників ділової активності набуває в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентної боротьби, коли швидкість обороту активів і своєчасність розрахунків безпосередньо впливають на рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження динаміки відповідних показників дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності, покращення управління оборотними коштами та мінімізації фінансових ризиків.

Для оцінювання рівня ділової активності ТОВ «ТД «Пірана» доцільно проаналізувати показники оборотності активів, дебіторської заборгованості,

кредиторської заборгованості та запасів. Зазначені показники дають можливість оцінити ефективність використання майна підприємства, швидкість повернення коштів від покупців, результативність управління зобов'язаннями та рівень організації виробничо-збутових процесів. Результати розрахунку основних показників ділової активності ТОВ «ТД «Пірана» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «ТД «Пірана»»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Оборотність активів, разів	1,18	1,24	1,31	+0,13	+11,0
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	5,2	5,8	6,1	+0,9	+17,3
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	4,7	5,0	5,4	+0,7	+14,9
Оборотність запасів, разів	6,3	6,8	7,2	+0,9	+14,3

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ТД «Пірана», наведених у табл. 2.4, свідчить про позитивну динаміку ефективності використання ресурсів підприємства протягом 2022–2024 рр. Зростання всіх досліджуваних показників підтверджує підвищення результативності господарської діяльності, прискорення обороту капіталу та покращення управління оборотними активами. Отримані результати є свідченням того, що підприємство ефективно використовує наявний ресурсний потенціал та забезпечує належний рівень ділової активності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Насамперед слід відзначити зростання оборотності активів з 1,18 разів у 2022 році до 1,31 разів у 2024 році. Абсолютне збільшення показника становило 0,13 разів, або 11,0 %. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та зростання обсягу

реалізованої продукції на кожну гривню вкладених активів. Позитивна динаміка даного показника характеризує покращення загальної ефективності господарської діяльності та більш раціональне використання наявних ресурсів.

Важливим показником ділової активності є оборотність дебіторської заборгованості, яка протягом досліджуваного періоду збільшилася з 5,2 до 6,1 разів. Приріст показника становив 0,9 разів, або 17,3 %, що є найвищим значенням серед досліджуваних показників. Це свідчить про прискорення процесу погашення заборгованості покупцями та підвищення ефективності політики управління дебіторською заборгованістю. Скорочення термінів повернення коштів позитивно впливає на ліквідність підприємства та забезпечує своєчасне надходження фінансових ресурсів для здійснення поточної діяльності.

Позитивна тенденція спостерігається також щодо оборотності кредиторської заборгованості, яка зросла з 4,7 до 5,4 разів, або на 14,9 %. Збільшення цього показника свідчить про покращення розрахункової дисципліни підприємства та його здатність більш оперативно виконувати свої фінансові зобов'язання перед постачальниками та іншими контрагентами. Така ситуація сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та формуванню стабільних партнерських відносин.

Не менш важливим є зростання оборотності запасів з 6,3 до 7,2 разів. Абсолютне збільшення показника становило 0,9 разів, або 14,3 %. Це свідчить про прискорення процесу реалізації продукції та більш ефективне управління матеріальними ресурсами. Підвищення оборотності запасів дозволяє зменшити потребу в додатковому фінансуванні оборотних активів, скоротити витрати на зберігання запасів та підвищити загальну ефективність використання ресурсів підприємства.

З позиції антикризового управління отримані результати свідчать про наявність позитивних тенденцій у діяльності ТОВ «ТД «Пірана». Зростання оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також

запасів підтверджує здатність підприємства ефективно управляти оборотним капіталом, підтримувати необхідний рівень ліквідності та забезпечувати безперервність господарських процесів. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищує його здатність протидіяти негативному впливу зовнішніх факторів.

Результати аналізу показників ділової активності дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ТД «Пірана» характеризується достатньо високим рівнем ефективності використання ресурсів та демонструє стійку тенденцію до покращення основних показників господарської діяльності. Підприємство успішно підвищує швидкість обороту капіталу, оптимізує управління оборотними активами та забезпечує умови для подальшого зміцнення фінансового стану й підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

ТОВ «ТД «Пірана» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та здатністю протидіяти негативному впливу зовнішніх факторів. Водночас для забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємству доцільно вдосконалювати систему антикризового управління, спрямовану на контроль витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних переваг.

2.3. Оцінка стану банкрутства ТОВ «Пірана»

Банкрутство або неплатоспроможність є категоріями ринкової економіки, що характеризують фінансовий стан суб'єктів господарювання. Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під банкрутством розуміють визнану арбітражним судом неспроможність суб'єкта господарювання виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами та зобов'язання щодо сплати податків і інших обов'язкових платежів після завершення встановленого

строку їх погашення, а також нездатність відновити власну платоспроможність інакше як через застосування ліквідаційної процедури [9].

Банкрутство класифікують за такими основними видами:

– примусове, яке виникає під впливом кризових процесів у державі, політичної нестабільності, воєнних дій, стихійних лих або фінансової неспроможності боржника;

– фіктивне, що полягає у навмисному оголошенні підприємством власної неплатоспроможності з метою отримання відстрочки виконання зобов'язань чи списання заборгованості;

– навмисне, коли власники або керівництво підприємства свідомо доводять його до фінансового краху, переслідуючи особисті інтереси або інтереси третіх осіб;

– необережне, яке є результатом неефективного управління, помилкових рішень або збиткової господарської діяльності;

– технічне, що пов'язане з тимчасовою неможливістю виконання боргових зобов'язань. У цьому випадку обсяг дебіторської заборгованості перевищує кредиторську, а сума активів підприємства є більшою за його фінансові зобов'язання;

– юридичне, що проявляється у нездатності суб'єкта господарювання своєчасно виконувати власні платіжні зобов'язання [18, 20].

Для недопущення виникнення банкрутства та своєчасного реагування на погіршення фінансового стану підприємства необхідно проводити комплексний економічний аналіз його діяльності, який дає змогу виявити ознаки фінансової кризи на ранніх стадіях, оцінити рівень ризику неплатоспроможності та розробити ефективні заходи щодо стабілізації фінансового стану і відновлення платоспроможності підприємства.

Причини виникнення банкрутства підприємств прийнято поділяти на дві великі групи – зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники формуються під впливом процесів, які відбуваються поза межами підприємства та не підлягають безпосередньому контролю з боку його керівництва. Вони

залежать від загального стану економічного середовища та можуть бути класифіковані на міжнародні й національні [20].

До міжнародних факторів належать зміни у світовій економічній системі, коливання кон'юнктури міжнародних ринків, нестабільність валютно-фінансових відносин, трансформації міжнародної торговельної політики, посилення конкурентної боротьби на глобальному рівні та інші процеси, що впливають на діяльність підприємств незалежно від їх місця розташування.

Національні причини обумовлюються особливостями соціально-економічного розвитку держави та включають недосконалість державної економічної політики, високі темпи інфляційних процесів, політичну нестабільність, кризові явища в економіці країни, законодавчі обмеження та інші негативні фактори, що знижують рівень фінансової стійкості суб'єктів господарювання [18].

Внутрішні причини банкрутства виникають безпосередньо в межах діяльності підприємства та пов'язані з ефективністю системи управління, організацією виробничих процесів і використанням ресурсного потенціалу. До цієї групи належать конструкторсько-технологічні, економічні, фінансові та управлінські чинники (рис. 2.10).

Найчастіше внутрішні передумови фінансової неспроможності формуються внаслідок помилок у стратегічному плануванні, недосконалості організаційної структури, неефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також прорахунків у системі менеджменту. Серед найбільш поширених факторів можна виділити неправильний вибір напрямів розвитку підприємства, низький рівень підприємницької активності, недостатню професійну підготовку керівного складу, слабку маркетингову політику, надмірне використання позикових коштів, високі трансакційні витрати та інші управлінські недоліки.

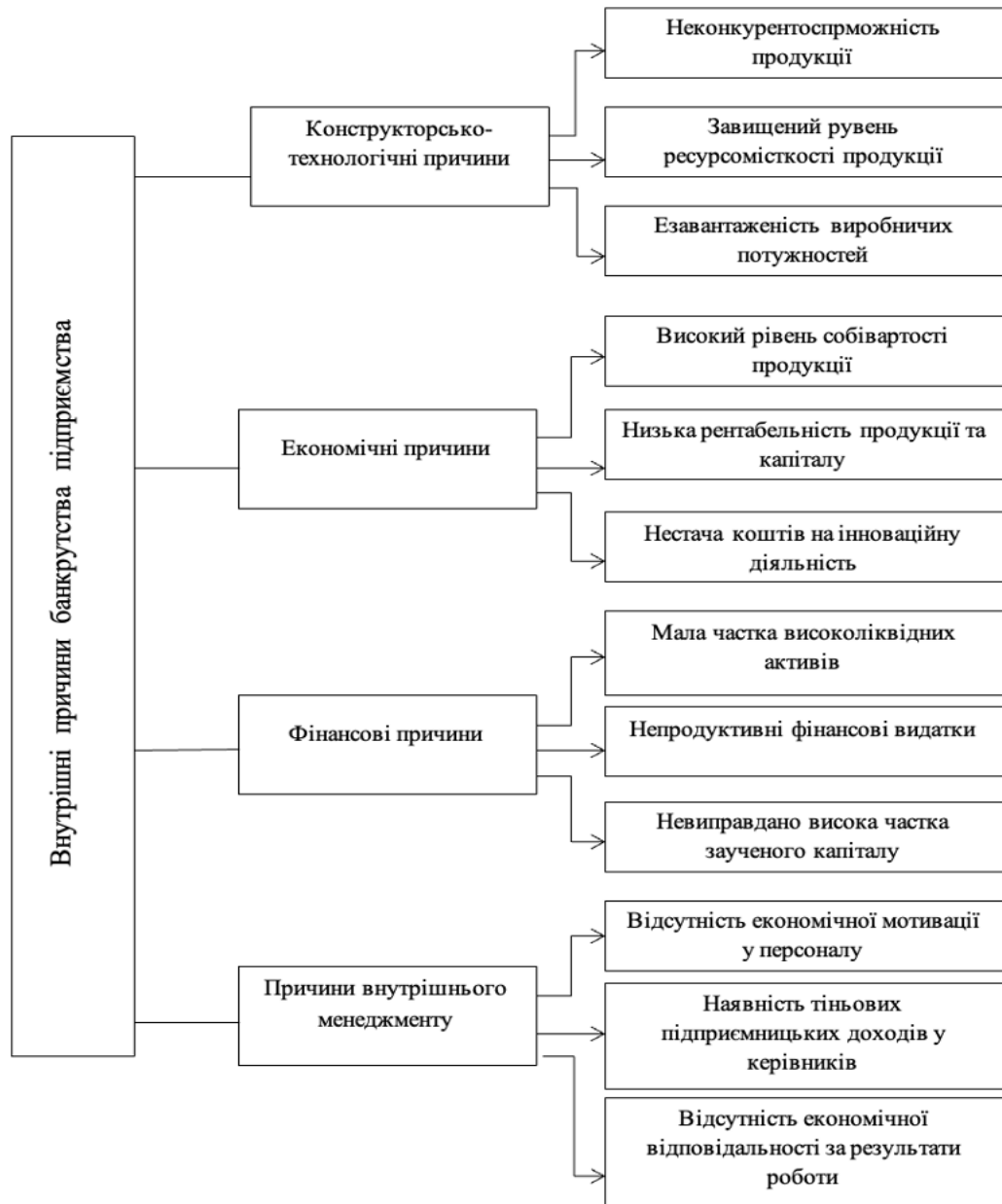


Рис. 2.10. Причини банкрутства підприємства

Процес розвитку банкрутства підприємства зазвичай проходить декілька послідовних етапів, серед яких виокремлюють приховану стадію банкрутства, фінансову кризу та стадію явного банкрутства.

Приховане банкрутство характеризується поступовим погіршенням фінансово-господарського стану підприємства, що проявляється через зниження рівня прибутковості, скорочення вартості бізнесу та зростання

обсягів зобов'язань. На цьому етапі спостерігається послаблення ринкових позицій підприємства, погіршення взаємовідносин із партнерами та виникнення перших ознак фінансової нестабільності. Наступною стадією є фінансова криза, яка супроводжується скороченням обсягів виробництва і реалізації продукції, зниженням ефективності діяльності, дефіцитом фінансових ресурсів та посиленням ризику втрати платоспроможності [20].

Явне банкрутство характеризується фактичною нездатністю суб'єкта господарювання виконувати свої фінансові зобов'язання. У такій ситуації підприємство втрачає можливість своєчасно здійснювати розрахунки за власними боргами перед кредиторами та виконувати інші обов'язкові платежі. У сучасній економічній практиці виділяють низку факторів, які можуть свідчити про високий ризик виникнення банкрутства підприємства. До таких ознак належать:

- зниження обсягів виробництва та реалізації продукції;
- загострення фінансових труднощів і погіршення результатів господарської діяльності;
- суттєве відхилення окремих коефіцієнтів ліквідності від нормативних значень;
- перевищення питомої ваги довгострокових джерел фінансування над короткостроковими зобов'язаннями;
- постійне скорочення прибутку або отримання збитків;
- зменшення ринкової вартості підприємства та зниження його інвестиційної привабливості;
- необхідність залучення кредитних ресурсів на не вигідних для підприємства умовах;
- втрата перспективних довгострокових контрактів і скорочення ринків збуту продукції [18].

Під час оцінювання ймовірності банкрутства доцільно аналізувати декілька груп показників, які комплексно відображають фінансово-господарський стан підприємства, а саме:

- показники фінансових результатів діяльності;
- ефективність використання активів та результативність управління майном підприємства;
- рівень платоспроможності та динаміку ділової активності;
- інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання;
- наслідки структурних трансформацій та змін у системі управління підприємством [56].

Організаційно-структурні перетворення в системі управління підприємством можуть проявлятися через оновлення керівного складу та провідних фахівців, зміну ділових партнерів, перегляд складу власників і акціонерів, удосконалення організаційної структури управління та впровадження нових підходів до координації виробничо-господарської діяльності. Такі зміни безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємства та можуть виступати як чинником його розвитку, так і передумовою виникнення кризових явищ [56].

У 1968 р. відомий вчений-економіст Е. Альтман запропонував п'ятифакторну «модель», найпоширенішу на сьогоднішній день у практиці діагностики ймовірності банкрутства підприємства [18].

Коефіцієнт Альтмана розраховується за формулою 2.2:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 0,99K_5, \quad (2.2)$$

де Z – рівень ризику банкрутства;

3,3; 0,99; 0,6; 1,4 і 1,2 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс;

K_1 – характеризує структуру капіталу й визначається як відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів суб'єкта господарювання;

K_2 – відображає рівень чистої прибутковості виробництва; розраховується діленням чистого прибутку на загальну вартість активів

підприємства;

K_3 – характеризує прибутковість основного та оборотного капіталу підприємства; визначається діленням суми балансового прибутку на загальну вартість активів підприємства;

K_4 – визначає структуру капіталу підприємства; обчислюється як відношення власного капіталу до позикового капіталу (суми коротко- і довгострокових пасивів);

K_5 – відображає дохідність суб'єкта господарювання і розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції і загальної вартості активів підприємства (організації) [79].

Таблиця 2.6

Ймовірність банкрутства за коефіцієнтом Альтмана

Значення «індексу Z»	Ймовірність банкрутства
1,8 і менше	Дуже висока
Від 1,81 до 2,9	Висока
Від 2,71 до 2,9	Існує ймовірність
3,0 і вище	Дуже низька

За данною формулою та за допомогою балансу підприємства були розраховані значення «індексу Z». Результати наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунки значення «індексу Z»

Показник	Значення показника 2023 р	Значення показника 2024 р.	Значення показника 2025 р.
Z	2,85	3,54	4,12

Значення показника перевищують нормативні межі та свідчать про низьку ймовірність банкрутства.

Також, для діагностики банкрутства проводиться експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера. Коефіцієнт Бівера розраховується за формулою 2.3:

$$KB = \frac{\text{чистий прибуток} - \text{амортизація}}{\text{довгострокові зобов'язання} + \text{короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

де KB – коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт Бівера визначають як співвідношення різниці між величиною чистого прибутку та сумою нарахованих амортизаційних відрахувань до загального обсягу довгострокових і поточних зобов'язань підприємства [18].

Однією з ключових ознак формування незадовільної структури балансу є такий фінансовий стан суб'єкта господарювання, за якого протягом тривалого періоду часу (приблизно 1,5–2 роки) значення коефіцієнта Бівера не перевищує рівня 0,2. Подібна ситуація свідчить про небажане зменшення частки прибутку, що спрямовується на розвиток та модернізацію виробничої діяльності.

Подальше погіршення цього показника призводить до зростання фінансових ризиків і, як наслідок, до формування незадовільної структури балансу. У такому випадку підприємство поступово втрачає фінансову стійкість, збільшує залежність від позикових ресурсів, а показник забезпеченості власними коштами знижується до критичного рівня менше 0,1.

Використовуючи наведену методику розрахунку, було здійснено оцінювання коефіцієнта Бівера для досліджуваного підприємства. Отримані результати розрахунків узагальнено та подано в табл. 2.8.

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про позитивну динаміку показників оцінки ймовірності банкрутства підприємства протягом 2023–2025 рр. Зокрема, коефіцієнт Бівера (KB) зріс з 0,24 у 2023 р. до 0,38 у 2024 р. та до 0,47 у 2025 р. Абсолютне збільшення показника у 2024 р. порівняно з 2023 р. становило 0,14, а у 2025 р. відносно 2024 р. – ще 0,09. Темпи зростання склали відповідно 158,33 % та 123,68 %. Значення коефіцієнта протягом усього досліджуваного періоду перевищувало критичний рівень 0,2, що свідчить про достатню здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси для

виконання своїх зобов'язань та відсутність ознак формування незадовільної структури балансу.

Таблиця 2.8

**Оцінка ймовірності банкрутства за коефіцієнтом Бівера та моделлю
Альтмана**

Показ- ник	Значення 2023	Значення 2024	Значення 2025	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2023 р.	Відхилення (+,-) 2025 р. до 2024 р.	2024 у % до 2023	2025 у % до 2024
КБ	0,24	0,380	0,47	0,14	0,09	158,33	123,68
Z	2,85	3,54	4,12	0,69	0,58	124,21	116,38

Також спостерігається стійке зростання інтегрального показника Z, значення якого збільшилося з 2,85 у 2023 р. до 3,54 у 2024 р. та 4,12 у 2025 р. Приріст показника становив 0,69 та 0,58 відповідно, а темпи зростання – 124,21 % і 116,38 %. Підвищення значення Z-показника свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, покращення його платоспроможності та зниження ризику виникнення кризових явищ.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що протягом 2023–2025 рр. фінансовий стан ТОВ «Пірана» поступово покращувався. Зростання коефіцієнта Бівера та інтегрального показника Z підтверджує підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, зміцнення його платоспроможності та відсутність суттєвих передумов для настання банкрутства у досліджуваному періоді.

Ці дані свідчать про те, що підприємство вдало функціонує та знаходиться у стабільному стані.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління і регулювання процедур неспроможності підприємств

Однією з найгостріших проблем функціонування сучасних підприємств є забезпечення їхньої стабільної діяльності в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. Для успішного функціонування суб'єкти господарювання повинні своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати вплив внутрішніх чинників та формувати механізми, які забезпечують адаптацію до нових умов господарювання. Саме здатність оперативно пристосовуватися до економічних трансформацій визначає перспективи подальшого розвитку підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Криза являє собою складне соціально-економічне явище, що характеризується різким загостренням внутрішніх суперечностей у діяльності підприємства та створює загрозу його подальшому функціонуванню. Кризові процеси можуть виникати на різних етапах життєвого циклу організації та відрізнятися за масштабами, глибиною й наслідками. При цьому кожне підприємство проходить власний шлях розвитку, що обумовлюється специфікою його діяльності, ресурсним потенціалом, організаційними особливостями та впливом факторів зовнішнього середовища. Водночас функціонування будь-якого суб'єкта господарювання підпорядковується загальним законам циклічного розвитку економічної системи. Проявом кризових явищ стає погіршення структури капіталу, зниження рівня платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [45].

Значна ймовірність виникнення кризових ситуацій у процесі господарської діяльності підприємств обумовлює необхідність застосування спеціалізованих підходів до управління, спрямованих на попередження негативних наслідків та забезпечення стабільності функціонування суб'єкта господарювання.

Антикризове управління, або антикризовий менеджмент, є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, яка функціонує на постійній основі та орієнтована на своєчасне виявлення потенційних загроз, діагностику ознак кризових явищ, мінімізацію їх негативного впливу та ліквідацію можливих наслідків. Основною метою такого управління є забезпечення стійкого розвитку підприємства навіть в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

Сутність антикризового управління полягає у формуванні комплексної системи управлінських заходів, що має системний і багатоаспектний характер. Вона спрямована на запобігання виникненню кризових ситуацій або їх подолання шляхом ефективного використання наявних ресурсів, інструментів сучасного менеджменту, а також розроблення й реалізації комплексу організаційних, економічних, фінансових та управлінських рішень, необхідних для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Антикризове управління доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах – широкому та вузькому. У широкому розумінні воно являє собою систему управлінських впливів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи незалежно від рівня її організації, через попередження, своєчасне виявлення та подолання кризових явищ. У вузькому трактуванні антикризове управління охоплює комплекс спеціалізованих організаційно-економічних заходів, спрямованих на виведення конкретного підприємства зі стану кризи, який проявляється у втраті фінансової стійкості, погіршенні платоспроможності та виникненні загрози банкрутства. У випадку тривалого поглиблення кризових

процесів така ситуація може завершитися ліквідацією суб'єкта господарювання через процедуру банкрутства.

Об'єктом впливу антикризового управління виступають фактори, що зумовлюють виникнення та розвиток кризових явищ. До них належать різноманітні прояви загострення внутрішніх і зовнішніх суперечностей, які створюють загрозу стабільному функціонуванню підприємства та можуть призвести до погіршення результатів його діяльності. Такі чинники повинні бути не лише потенційно можливими, а й реальними, тобто такими, що фактично впливають або можуть вплинути на фінансово-господарський стан організації. Саме тому кожне підприємство на певному етапі свого розвитку повинно розглядатися як об'єкт антикризового управління або як система, що потенційно може опинитися під впливом кризових процесів. Нехтування цією обставиною значно підвищує ризик виникнення негативних наслідків, тому підприємство має бути максимально підготовленим до можливого розвитку кризової ситуації.

Основним завданням антикризового управління є розроблення та реалізація ефективних управлінських рішень, які забезпечують досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та найменшими негативними наслідками для діяльності підприємства. Важливою особливістю такого управління є необхідність оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно локалізувати кризові прояви та мінімізувати їхній вплив.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається людським фактором, оскільки саме від професійних якостей керівників, їхнього досвіду, здатності швидко аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення залежить успішність подолання кризових явищ. Вирішальне значення також мають ініціативність, відповідальність, зацікавленість персоналу в досягненні позитивних результатів, а також глибоке розуміння причин виникнення кризових процесів і механізмів їх розвитку. Усвідомлена та цілеспрямована діяльність управлінського

персоналу сприяє пошуку оптимальних шляхів виходу зі складних ситуацій, забезпечує ефективне розв'язання проблем і створює передумови для відновлення стабільного функціонування підприємства. Саме тому ключовою метою антикризового управління є формування таких управлінських рішень, які дозволяють досягати необхідного результату за мінімальних додаткових витрат та з найменшими можливими втратами для підприємства.

Однією з найбільш суворих форм державного впливу на господарську діяльність суб'єктів економіки є інститут неспроможності та банкрутства. Його становлення відбувалося протягом тривалого історичного періоду, а рівень ефективності функціонування значною мірою залежить від особливостей розвитку національної економіки та правової системи держави [57].

Практика свідчить, що ступінь результативності інституту банкрутства безпосередньо пов'язаний із рівнем розвитку суспільства. Чим вищим є рівень правової, економічної, соціальної, культурної та інших складових національної культури, тим більш досконаліми стають механізми регулювання суспільно-економічних процесів. У зв'язку з цим інститут неспроможності та банкрутства можна розглядати не лише як правовий механізм врегулювання фінансових проблем підприємств, а й як своєрідний індикатор ефективності функціонування економічної системи держави загалом.

При цьому основним критерієм оцінки дієвості такого інституту виступає його вплив на суспільне відтворення, що проявляється у здатності мінімізувати економічні та соціальні втрати, забезпечувати ефективний перерозподіл ресурсів і створювати передумови для стабільного розвитку економіки.

Підтвердженням зазначеного є практика провідних країн світу, зокрема США, Великої Британії, Франції, Німеччини, Італії та інших держав, де законодавчі підходи до регулювання процедур неспроможності та банкрутства мають суттєві відмінності. Водночас розвиток міжнародного співробітництва,

активізація інформаційного обміну та процеси глобалізації економіки сприяють поступовому зближенню підходів до регулювання відносин у сфері банкрутства, формуванню спільних принципів та вдосконаленню механізмів захисту інтересів учасників господарської діяльності.

Потреба у правовому врегулюванні питань неспроможності виникла ще на ранніх етапах розвитку людської цивілізації, зокрема в рабовласницькому суспільстві. Законодавчі норми того часу відзначалися відносною простотою, проте зі зміною економічних відносин та форм господарювання поступово трансформувалися як підходи до оцінювання боржника, так і механізми регулювання його діяльності. У разі втрати платоспроможності до боржника застосовувалися заходи майнової відповідальності, тоді як випадки шахрайства чи навмисного введення в оману каралися за допомогою кримінально-правових санкцій.

Світова практика розвитку інституту банкрутства дозволяє виокремити кілька історичних етапів його становлення, які відображають зміну суспільного ставлення до боржника та еволюцію механізмів правового регулювання:

- жорсткий період, що охоплює час від зародження економічної цивілізації до ХХ століття. Для нього характерним було застосування суворих санкцій щодо боржників, аж до фізичних покарань і смертної кари;
- обманний період, початок якого пов'язують із розвитком торговельних відносин у середньовічній Європі. У цей час неспроможність дедалі частіше розглядалася як явище, пов'язане з комерційною діяльністю, однак заходи впливу на боржників залишалися достатньо жорсткими;
- справедливий період, який припадає на другу половину ХVІІІ століття та початок ХХ століття. Його характерною рисою стало прагнення забезпечити більш збалансований розподіл майна між кредиторами та створити умови для відновлення господарської активності боржника;
- гуманний період, що характеризує сучасний етап розвитку законодавства про неспроможність. У центрі уваги перебувають процедури

фінансового оздоровлення підприємств, відновлення їхньої платоспроможності та збереження економічного потенціалу суб'єктів господарювання.

У теорії та практиці антикризового управління прийнято виділяти три основні моделі законодавчого регулювання неспроможності, які сформувалися внаслідок різного трактування цілей і завдань процедур банкрутства.

Німецька модель, що базується на концепції Манфреда Бальца, орієнтована на створення ефективного механізму максимально повного задоволення вимог кредиторів шляхом раціонального розподілу активів боржника. Водночас важливим завданням є збереження підприємства як цілісного майнового та виробничого комплексу, якщо це дозволяє забезпечити вищу ефективність погашення заборгованості та підтримати подальше функціонування господарюючого суб'єкта.

Англійська модель регулювання неспроможності переважно орієнтована на забезпечення стабільності кредитного обігу шляхом максимально ефективного використання та розподілу активів боржника. Її розвиток активізувався у 1982 році, коли було розпочато процес реформування системи банкрутства та запровадження нових реабілітаційних механізмів, спрямованих на збереження підприємства-боржника як функціонуючого суб'єкта господарювання. Водночас після проведення реформ 1986 року ключове значення отримала процедура призначення адміністратора (власником так званого «плаваючого забезпечення»), основною метою якої стало визначення найбільш ефективного способу використання майна боржника для максимізації вартості його активів. Залежно від конкретної ситуації це могло передбачати як продаж підприємства як єдиного майнового комплексу, так і реалізацію окремих його частин [39].

Американська та французька моделі регулювання неспроможності поєднують дві взаємопов'язані функції. Перша полягає у забезпеченні справедливого задоволення вимог кредиторів через розподіл майна боржника,

а друга спрямована на реалізацію ширших макроекономічних завдань, пов'язаних із підтриманням економічної стабільності та стимулюванням сталого розвитку господарської системи. Саме такий підхід сьогодні вважається одним із найбільш збалансованих і відповідає сучасним тенденціям розвитку законодавства у сфері неспроможності. Його практична реалізація сприяє зміцненню економічної стійкості та підтриманню довгострокового зростання національної економіки [39].

На сучасному етапі розвитку світової практики антикризового регулювання пріоритетним завданням є не ліквідація підприємства шляхом розпродажу його активів, а збереження функціонуючого бізнесу та відновлення його платоспроможності. Незважаючи на те, що значна частина справ про банкрутство все ще завершується ліквідаційними процедурами, дедалі важливіше місце у системі антикризового управління посідають реабілітаційні механізми, які активно застосовуються у більшості економічно розвинених країн світу [7].

Водночас зарубіжна практика демонструє різні підходи до реалізації реабілітаційних процедур. Зокрема, у Франції та США основна увага приділяється фінансовому оздоровленню безпосередньо підприємства-боржника шляхом проведення комплексу організаційних і економічних перетворень. Натомість у Німеччині та Японії пріоритетним завданням є збереження самого бізнесу як економічної системи, що передбачає підтримання існуючих видів діяльності, господарських зв'язків, кадрового потенціалу, ділової репутації та інших складових, які забезпечують подальше функціонування підприємства незалежно від можливих змін у його організаційній структурі.

Окрім реабілітаційних механізмів, у міжнародній практиці застосовуються й інші інструменти збереження діяльності підприємства, серед яких важливе місце займають позасудові домовленості між боржником і кредиторами. Ініціатором укладення таких угод може виступати як саме підприємство-боржник, так і кредитори. Найчастіше їх використовують у

ситуаціях, коли фінансовий стан підприємства ще не є критичним і дозволяє врегулювати проблеми без запуску офіційної процедури банкрутства.

До найбільш поширених видів позасудових угод належать:

- домовленості щодо проведення реструктуризації заборгованості;
- угоди про призначення уповноважених представників для координації взаємодії між боржником і кредиторами;
- домовленості про надання фінансової підтримки підприємству.

Такі механізми регулюються нормами цивільного законодавства та реалізуються поза межами офіційних процедур неплатоспроможності. Порівняно з реабілітаційними процедурами їхньою основною перевагою є нижчий рівень витрат, можливість уникнення широкого розголосу фінансових труднощів підприємства та, відповідно, зменшення репутаційних ризиків. Завдяки цьому компанія отримує можливість продовжувати господарську діяльність, підтримувати ділові зв'язки та зберігати довіру потенційних партнерів і клієнтів.

Найбільш м'які форми добровільного позасудового врегулювання питань неплатоспроможності широко використовуються в Австралії, Австрії, Великій Британії, Ірландії, Сінгапурі та Японії. Водночас більш жорсткі та формалізовані процедури позасудового врегулювання застосовуються у Канаді, Італії, Франції, Новій Зеландії та Сполучених Штатах Америки.

Досвід більшості економічно розвинених країн світу, зокрема США, Канади, Великої Британії, Австралії, Швеції, Нідерландів та інших держав, свідчить про те, що важливим елементом сучасної системи регулювання неспроможності є функціонування спеціалізованого державного органу, відповідального за питання банкрутства. На такі установи покладаються завдання щодо контролю за дотриманням законодавства у сфері неплатоспроможності, моніторингу практики його застосування, а також підготовки пропозицій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання у цій сфері.

Як правило, компетенція, повноваження та функціональні обов'язки таких органів визначаються законодавством відповідної країни. Разом із тим система державного регулювання банкрутства в різних державах має власні особливості, які формуються під впливом національних правових традицій, економічних умов та специфіки організації державного управління.

В Австралії функції державного регулювання у сфері банкрутства покладені на Комісію з корпоративних справ, яка здійснює комплексний контроль за процедурами неплатоспроможності та діяльністю підприємств, що перебувають у кризовому фінансовому стані. До основних повноважень цього органу належать:

- проведення аналізу та оцінювання фінансового стану підприємств, стосовно яких розпочато процедури неплатоспроможності;
- забезпечення повноти, достовірності та доступності інформації про боржників;
- визначення ступеня відповідальності керівників підприємств за доведення суб'єктів господарювання до стану банкрутства;
- прийняття рішень щодо дискваліфікації керівників, винних у порушенні законодавства, або ініціювання відповідних процедур через уповноважені органи.

У Великій Британії функції державного контролю у сфері банкрутства виконує Служба неспроможності, яка входить до структури Міністерства торгівлі та промисловості. Ця установа об'єднує близько 1800 штатних працівників та забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання неплатоспроможності підприємств.

До ключових напрямів діяльності Служби неспроможності належать:

- ліцензування фахівців з питань банкрутства, контроль за процедурою видачі відповідних ліцензій, а також моніторинг дотримання арбітражними та конкурсними керуючими професійних етичних стандартів і вимог законодавства у сфері банкрутства;

– збір, систематизація та аналіз статистичної інформації, отриманої від судових органів, арбітражних керуючих та інших учасників процедур неплатоспроможності, з метою формування інформаційної бази як щодо вже завершених справ, так і щодо тих, які перебувають на розгляді. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та підвищенню ефективності функціонування системи банкрутства;

– виконання обов'язків конкурсного керуючого у випадках, коли підприємство-боржник не має достатніх активів для оплати послуг незалежного арбітражного чи конкурсного керуючого, що забезпечує безперервність проведення процедур банкрутства та захист інтересів усіх зацікавлених сторін.

У Канаді з 1967 року функціонує спеціалізований державний орган у сфері банкрутства – Служба суперінтендантів з питань банкрутства, яка підпорядковується уряду країни та забезпечує державне регулювання процедур неплатоспроможності. До основних напрямів її діяльності належать:

– розроблення та ініціювання законодавчих змін у сфері регулювання неспроможності;

– узагальнення національного досвіду застосування процедур банкрутства та аналіз практики їх реалізації;

– формування, впровадження та контроль дотримання єдиних професійних стандартів діяльності арбітражних і конкурсних керуючих;

– здійснення ліцензування фахівців у сфері банкрутства, нагляд за їхньою діяльністю та, за необхідності, анулювання виданих ліцензій;

– підготовка пропозицій щодо вдосконалення законодавства про банкрутство;

– участь у судових процедурах шляхом ініціювання справ про банкрутство та забезпечення контролю за їх розглядом.

Особливий досвід державного регулювання неплатоспроможності накопичено у Сполучених Штатах Америки. Починаючи з 1934 року, функції державного органу у сфері банкрутства були покладені на Комісію з цінних

паперів і бірж (КЦПБ). Після прийняття Закону про банкрутство 1938 року за цією установою було закріплено низку важливих повноважень, серед яких:

- виконання функцій експерта-консультанта для судових органів під час розгляду справ про банкрутство;

- участь у судових процесах як зацікавлена сторона з правом надання обов'язкових висновків щодо планів реорганізації неплатоспроможних підприємств;

- подання до суду рекомендацій щодо призначення незалежних зовнішніх керуючих для здійснення процедур банкрутства.

У низці випадків Комісія з цінних паперів і бірж безпосередньо втручалася в процес реалізації активів діючих неплатоспроможних підприємств, домагаючись більш вигідних умов продажу та захисту інтересів кредиторів і власників. Подальший розвиток системи регулювання банкрутства у США привів до суттєвих змін. Зокрема, у 1983 році до законодавства було внесено доповнення, відповідно до яких поряд із державними структурами почали функціонувати федеральні конкурсні керуючі.

До їхніх основних обов'язків належить контроль за діяльністю учасників процедур банкрутства, моніторинг дотримання законодавчих норм, забезпечення належного використання майна боржників, а також контроль за виплатою винагород арбітражним та конкурсним керуючим. Запровадження інституту федеральних конкурсних керуючих дозволило підвищити ефективність державного нагляду за процедурами неплатоспроможності та забезпечити більш прозоре функціонування системи банкрутства в США.

Проте практика застосування реорганізаційних процедур щодо неплатоспроможних підприємств у зазначених країнах не повністю виправдала початкові очікування. Основними причинами цього стали негативний вплив фінансових труднощів боржника на його ділову активність, зниження довіри з боку контрагентів, а також недостатність фінансових ресурсів для подальшого відновлення діяльності підприємства. Унаслідок

цього в багатьох західних країнах відбулося переосмислення підходів до регулювання неспроможності, що призвело до скасування законодавчо закріпленого пріоритету реорганізаційних процедур над ліквідаційними.

У Німеччині правове регулювання питань неплатоспроможності здійснювалося на основі двох основних нормативно-правових актів: Закону про конкурсне виробництво, прийнятого у 1877 році, та Закону про мирову угоду 1935 року. Після об'єднання Німеччини виникла необхідність модернізації законодавчої бази, результатом чого стало прийняття у 1999 році нового загальнонаціонального нормативного акта – Положення про регулювання неспроможності.

Відповідно до чинного законодавства Німеччини процедура банкрутства складається з двох основних етапів: попередньої процедури та конкурсного провадження. Головною метою попередньої стадії є забезпечення збереження майнового комплексу боржника та створення умов для подальшого врегулювання його фінансових проблем. На цьому етапі суд призначає тимчасового керуючого, застосовуються заходи контролю за діяльністю підприємства та вживаються необхідні обмежувальні заходи, а також здійснюється перевірка вимог кредиторів.

Після завершення приблизно півторамісячного періоду з моменту відкриття провадження у справі про банкрутство кредитори повинні визначити подальший шлях вирішення проблеми неплатоспроможності: реалізацію майна боржника або проведення санаційних заходів. При цьому законодавство надає перевагу варіанту, що забезпечує збереження підприємства як цілісного господарського комплексу.

Санація може здійснюватися як без зміни власника підприємства, шляхом залучення додаткових інвестицій і фінансових ресурсів для відновлення діяльності, так і через зміну власника в результаті продажу бізнесу новому інвестору [57].

Конкурсне провадження в німецькій системі банкрутства передбачає встановлення механізму задоволення вимог кредиторів одночасно з

реалізацією заходів щодо фінансового оздоровлення боржника та відновлення його економічної життєздатності. Водночас, на відміну від законодавства Російської Федерації, у німецькій моделі регулювання неспроможності не виділяються як окремі процедури спостереження та фінансового оздоровлення, оскільки відповідні функції інтегровані в загальну структуру провадження у справах про банкрутство.

Історія розвитку законодавства про неспроможність під Франції почалася з часів Наполеона, а точніше – з 1807 р. Воно ґрунтувалося переважно на кримінальній відповідальності. З 1838 році законодавство про неспроможність зазнало істотних змін, поклавши початок застосуванню цивільно-правових норм.

Таблиця 3.1

**Процедури, що застосовуються до неспроможним організаціям у
Великобританії**

Найменування процедури		Короткий опис
Україномовний варіант	По першоджерела	
Процедури, що застосовуються до підприємств (компаніям, товариствам)		
Управління	Administration	Кредиторами вводиться мораторій з метою надати підприємству можливість провести реструктуризацію. Найбільш близький аналог в російському законодавстві – зовнішнє управління
Мирова угода	Company Voluntary Arrangement(CVA)	Добровільна договірна процедура між боржником і кредиторами, здійснювана під керівництвом фахівця з неспроможності
Управління майном боржника	Receivership	Призначення керуючого активами боржника для вжиття заходів щодо повернення коштів кредитора (зазвичай банку), забезпечених активами боржника
Ліквідація	Liquidation	Ліквідація компанії добровільно або через суд
Розформування	Dissolution	Розформування компанії
Процедури, що застосовуються по відношенню до партнерство (товариство)		
Управління	Administration	Мораторій з метою проведення товариством реструктуризації
Мирова угода	Partner Voluntary Arrangemen (PVA)	Добровільна договірна процедура між товариством і його кредиторами, здійснювана під керівництвом фахівця з неспроможності
Ліквідація	Winding up	Ліквідація неспроможного партнерства

Проведений аналіз зарубіжного досвіду регулювання неспроможності та банкрутства свідчить про існування різноманітних механізмів антикризового управління, спрямованих як на відновлення платоспроможності підприємств, так і на задоволення вимог кредиторів. Особливістю сучасних моделей є пріоритетність реорганізаційних та реабілітаційних процедур над ліквідаційними заходами, що дозволяє зберігати економічний потенціал підприємств, робочі місця та господарські зв'язки. Досвід Великої Британії демонструє ефективність використання таких інструментів, як адміністрація, добровільні угоди з кредиторами та процедури управління майном боржника, які забезпечують можливість фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання без його ліквідації.

Узагальнення міжнародної практики дає підстави стверджувати, що результативність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасності застосування превентивних заходів, ефективності процедур реструктуризації та рівня державного регулювання процесів неплатоспроможності. Використання окремих елементів зарубіжного досвіду може бути корисним для вдосконалення вітчизняної системи антикризового управління, підвищення фінансової стійкості підприємств та запобігання розвитку кризових явищ у майбутньому.

3.2. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві

Сутність антикризового управління полягає у забезпеченні своєчасної та ефективної реакції підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом використання заздалегідь підготовленої системи альтернативних управлінських рішень. Саме тому антикризове управління не обмежується лише подоланням фінансових труднощів, а охоплює широкий спектр управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та успішне вирішення поточних і перспективних завдань його розвитку. Важливою складовою такого

управління є безперервний процес удосконалення діяльності підприємства через впровадження послідовних організаційних, економічних та управлінських змін. Реалізація зазначених заходів дозволяє не лише попереджати виникнення кризових явищ, а й мінімізувати ризики їх подальшого розвитку [9].

У сучасних умовах значна кількість суб'єктів господарювання здійснює діяльність без чітко сформованих довгострокових орієнтирів та комплексних програм антикризового розвитку. У зв'язку з цим досягнення стабільних результатів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежать від наявності ефективної стратегії антикризового управління, здатної забезпечити своєчасне реагування на потенційні загрози та виклики зовнішнього середовища.

Стратегічне антикризове планування передбачає визначення місії підприємства, формування його стратегічних цілей і пріоритетів розвитку. Відповідно до обраних цільових орієнтирів розробляється стратегія антикризового розвитку, яка визначає основні напрями діяльності підприємства та комплекс заходів, спрямованих на забезпечення його фінансової стійкості, стабільності функціонування та довгострокового розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Погіршення платоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання найчастіше є наслідком помилкового вибору стратегічних напрямів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Замість орієнтації виключно на отримання короткострокового економічного ефекту шляхом реалізації швидких фінансових рішень, підприємству необхідно формувати довгострокову антикризову стратегію. Залежно від поточного стану та перспектив розвитку суб'єкт господарювання може обрати одну з таких альтернатив: стратегію скорочення, стратегію обмеженого зростання, стратегію активного зростання або їх комбіноване використання. Вибір конкретного напрямку повинен здійснюватися з урахуванням фінансових результатів діяльності та загального економічного стану підприємства.

У випадку, коли показники рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості наближаються до критичних значень або перебувають на вкрай низькому рівні, що свідчить про глибоку кризову ситуацію чи передбанкрутний стан, доцільним є застосування стратегії скорочення. Реалізація такої стратегії передбачає оптимізацію масштабів діяльності підприємства через зменшення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідацію збиткових напрямів діяльності, скорочення неефективних структурних підрозділів та раціоналізацію витрат.

Якщо ж підприємство характеризується відносно стабільним фінансово-економічним станом і функціонує без суттєвих кризових проявів, більш доцільною стає стратегія зростання. Її реалізація пов'язана зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції за рахунок оновлення і модернізації виробничого обладнання, впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції, удосконалення організації виробничих процесів і праці, а також скорочення непродуктивних витрат і простоїв робочого часу [70].

В умовах прискореного науково-технічного розвитку, глобалізації світових ринків та посилення конкурентної боротьби, що супроводжується швидким скороченням життєвого циклу конкурентних переваг, вирішального значення для успішної діяльності підприємств набуває інноваційна активність. Саме інновації дедалі більше виступають визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

У зв'язку з цим стратегічне управління інноваційними процесами слід розглядати як один із ключових напрямів антикризової політики підприємства. Ефективність реалізації такої політики значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти перспективні напрями розвитку, генерувати нові управлінські рішення та знаходити шляхи адаптації підприємства до змін економічного середовища.

Якщо ознаки кризових явищ виявляються на ранньому етапі,

підприємство отримує можливість завчасно підготувати комплекс необхідних заходів і поступово усунути наявні проблеми. Водночас за умов стрімкого розвитку кризових процесів керівництво змушене приймати та реалізовувати управлінські рішення у стислі строки, що суттєво обмежує час для підготовки та впровадження змін [29].

Процес виведення підприємства з кризової ситуації повинен здійснюватися не стихійно чи безсистемно, а на основі чіткої організації, узгодженості дій та належної координації всіх управлінських заходів. Усвідомлення зазначених базових принципів зумовлює необхідність формування ключових документів, які забезпечують реалізацію антикризового управління на підприємстві. До основних документів, що мають бути розроблені суб'єктом господарювання в умовах кризового стану, належать антикризова програма та план антикризових заходів [13].

Антикризова програма являє собою спеціально підготовлений внутрішній управлінський документ, у якому систематизовано комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових явищ у діяльності підприємства. У межах цього документа визначаються конкретні дії структурних підрозділів і функціональних служб, реалізація яких має забезпечити досягнення головної мети антикризового управління - відновлення стабільного функціонування та виведення підприємства зі стану кризи [7].

Антикризова програма повинна мати узагальнений характер і формуватися для підприємства в цілому. Водночас за наявності відповідної потреби можуть розроблятися окремі антикризові програми для конкретних структурних підрозділів або функціональних напрямів діяльності підприємства. Такі програми можуть охоплювати питання розвитку, деталізації чи перегляду заходів, передбачених на загальнокорпоративному рівні.

Головним призначенням антикризової програми є забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства. Її мета не обмежується лише відновленням показників платоспроможності та

прибутковості, а передбачає досягнення такого рівня розвитку суб'єкта господарювання, який мінімізує ризик повторного виникнення кризових явищ у майбутньому [7].

Практичним наслідком реалізації антикризової програми є впровадження системи регулярного управління діяльністю підприємства. Для керівництва це створює можливість своєчасно оцінювати поточну ситуацію, здійснювати постійний моніторинг результатів роботи та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Основою такого управління виступає процес планування, що передбачає безперервний контроль виконання поставлених завдань і внесення необхідних коригувань до планових показників. Водночас система планування може мати як складну багаторівневу структуру, характерну для великих підприємств із розгалуженою організаційною побудовою, так і спрощений формат, який охоплює лише ключові елементи управління діяльністю підприємства [53].

Під час формування та впровадження антикризових заходів особливу увагу доцільно приділяти підвищенню результативності, забезпеченню стабільного функціонування та раціональному використанню наявних ресурсів підприємства.

Антикризова програма має охоплювати діяльність підприємства в цілому. За необхідності можуть розроблятися окремі програми для окремих напрямів роботи або функціональних підрозділів підприємства (зокрема розвитку, уточнення та реалізації конкретних заходів, передбачених на рівні структурних одиниць підприємства) [7].

Розроблення антикризової програми здійснюється на основі комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, аналізу ризику банкрутства, виявлення причин виникнення кризових явищ, визначення можливих наслідків їх розвитку, а також встановлення місця кризової ситуації в загальній системі антикризового управління.

Теоретичні положення та практичні підходи до формування змісту антикризової програми передбачають визначення оптимального набору

заходів і процедур, необхідних для подолання кризових явищ та досягнення поставлених цілей.

Як правило, залежно від рівня складності кризової ситуації та стадії її розвитку (оперативний, тактичний або стратегічний механізм), застосовується певна сукупність антикризових заходів. Вони можуть реалізовуватися послідовно або комплексно. Якщо очікуваний результат не досягається, використовуються додаткові інструменти фінансового оздоровлення та санації відповідно до значень ключових показників-індикаторів загрози банкрутства підприємства [38].

Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризової перебудови формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від: причин кризи; ступеня її складності; відношення фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток; історичної спадщини; особливостей галузі; структури витрат підприємства тощо [68].

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень [14].

У науковій літературі досі відсутній єдиний підхід щодо визначення оптимальної послідовності впровадження антикризових заходів та раціонального співвідношення між окремими інструментами подолання

кризових явищ. У більшості випадків набір методів і процедур, що застосовуються на різних етапах антикризового управління, формується переважно на практичному досвіді, а не на чітко обґрунтованій методологічній базі, що ускладнює оцінювання ефективності окремих заходів.

Отже, антикризову програму доцільно розглядати як офіційно оформлений комплекс управлінських рішень, спрямованих на подолання кризового стану та відновлення стабільного розвитку підприємства. Її розроблення має здійснюватися відповідно до науково обґрунтованих принципів, використовуючи сучасні підходи й інструменти теорії прийняття управлінських рішень [14].

Процес формування антикризової програми характеризується чіткою логічною структурою та послідовністю виконання робіт. Він являє собою керований управлінський процес, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію у створенні ефективної системи подолання кризових явищ на підприємстві (рис. 3.1).

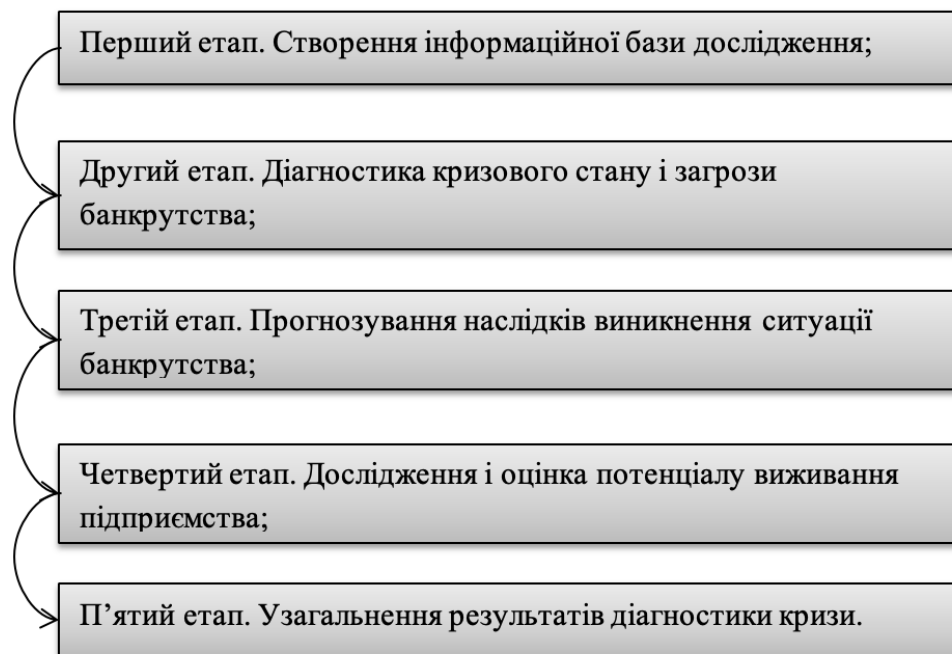


Рис 3.1. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства

Підприємство, що є об'єктом дослідження, здійснює діяльність на стабільному ринку та демонструє позитивні результати функціонування. Разом із тим для забезпечення подальшого сталого розвитку та недопущення виникнення кризових явищ доцільно реалізувати комплекс превентивних антикризових заходів.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності є скорочення виробничих витрат і більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. На сучасному етапі суттєвим резервом підвищення результативності роботи виступає оптимізація матеріальних витрат, оскільки вони займають значну частку у структурі собівартості продукції. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження ресурсозберігаючих підходів, що сприятимуть зменшенню витрат та зростанню продуктивності праці.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності є також підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Досягненню цієї мети сприятиме механізація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення технологічних операцій, застосування сучасного високопродуктивного обладнання, а також оновлення технічної бази підприємства.

Для забезпечення довгострокового розвитку необхідно приділяти належну увагу технічному переоснащенню виробництва. Модернізація виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій дозволять суттєво підвищити ефективність використання основних засобів, скоротити витрати часу на виконання виробничих операцій та забезпечити зростання обсягів випуску продукції.

Подальший розвиток підприємства значною мірою залежить від рівня продуктивності праці персоналу. Підвищення цього показника можливе завдяки створенню безпечних і комфортних умов праці, удосконаленню організації виробничого процесу та впровадженню сучасних методів управління трудовими ресурсами.

Окрім виробничо-технічних заходів, важливим напрямом удосконалення діяльності є покращення соціальної складової функціонування підприємства. Зокрема, доцільним є здійснення заходів щодо підвищення якості трудового життя працівників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці на робочих місцях. Це сприятиме зростанню мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню загальної ефективності діяльності підприємства.

Поліпшення умов праці в автоматизованому виробництві досягається завдяки скороченню безпосередньої участі працівників у виконанні виробничих операцій, що позитивно впливає на рівень безпеки та комфорт трудової діяльності.

Економічний ефект від автоматизації виробничих процесів проявляється через покращення ключових техніко-економічних показників діяльності підприємства. Насамперед це виражається у зростанні продуктивності праці, скороченні собівартості продукції, підвищенні інтенсивності виробничих процесів та покращенні якісних характеристик виготовленої продукції [57].

Зростання продуктивності праці персоналу в умовах автоматизованого виробництва обумовлюється насамперед збільшенням рівня концентрації виробничих операцій та підвищенням інтенсивності технологічних процесів. Максимального результату вдається досягти за умови комплексного впровадження засобів автоматизації на всіх етапах виробничого циклу.

Одним із важливих наслідків автоматизації є зниження виробничої собівартості. Це пояснюється підвищенням ефективності використання трудових ресурсів, скороченням тривалості виробничого циклу, зменшенням потреби у виробничих площах, а також удосконаленням організації виробничої діяльності.

Крім того, автоматизація позитивно впливає на якість продукції. Підвищення рівня якості забезпечується завдяки стабільному дотриманню технологічних параметрів роботи обладнання, точному виконанню

виробничих операцій та використанню систем автоматизованого контролю, що мінімізують імовірність виникнення помилок і дефектів у процесі виробництва.

Матеріальні ресурси становлять одну з найбільш вагомих складових у загальній структурі виробничих витрат підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває забезпечення їхнього раціонального та економного використання. Вирішення цього завдання значною мірою пов'язане із впровадженням сучасних ресурсозберігаючих технологій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та зменшити непродуктивні витрати ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є також посилення контролю за якістю вхідної сировини та матеріалів, що надходять від постачальників. Ефективна система вхідного контролю дає змогу своєчасно виявляти невідповідності встановленим вимогам, запобігати використанню неякісних ресурсів та забезпечувати стабільність виробничого процесу.

Зниження витрат, пов'язаних з утриманням і використанням основних виробничих засобів, може бути досягнуто шляхом підвищення рівня їх експлуатації та забезпечення максимально можливої завантаженості виробничих потужностей. Більш ефективно використання наявних основних фондів сприяє скороченню питомих витрат та підвищенню загальної результативності господарської діяльності.

Окрему увагу слід приділити джерелам формування фінансових ресурсів підприємства (рис. 3.2). Найбільш доцільними є ті способи залучення коштів, які не спричиняють зростання валютних ризиків та не погіршують фінансову рівновагу суб'єкта господарювання. У таких випадках необхідні фінансові ресурси можуть бути сформовані шляхом проведення внутрішньої реструктуризації активів та підвищення ефективності їх використання.

Водночас окремі джерела фінансування доцільно застосовувати лише у виняткових ситуаціях для підтримання поточної платоспроможності

підприємства. Це пояснюється тим, що їх використання часто супроводжується відволіканням фінансових ресурсів від основних напрямів діяльності та може негативно впливати на реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Джерела отримання грошових коштів для подолання проблем

Також для значної кількості підприємств характерною є проблема недостатньо результативного управління ризиками, що проявляється у несвоєчасному виявленні загроз та відсутності оперативних заходів щодо їх мінімізації. Водночас часто залишаються невикористаними додаткові можливості для підвищення ефективності господарської діяльності. Наслідком таких недоліків може стати послаблення потенціалу розвитку підприємства та виникнення кризових явищ фінансового характеру. З метою своєчасного виявлення факторів, які впливають на динаміку основних

показників діяльності, а також внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, доцільним є впровадження системи раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування являє собою спеціалізований інформаційно-аналітичний механізм, призначений для своєчасного інформування керівництва про потенційні ризики, небезпеки та загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Крім того, така система дозволяє виявляти додаткові резерви й перспективні можливості для підвищення результативності фінансово-господарської діяльності.

Важливим інструментом запобігання розвитку кризових процесів на підприємстві виступає правильний вибір маркетингової стратегії. Саме тому після проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану підприємства необхідно переглянути чинні стратегічні орієнтири або здійснити їх коригування відповідно до сучасних умов функціонування. Залежно від особливостей ринкового середовища та обраного сегмента діяльності підприємство може реалізовувати одну із наявних маркетингових стратегій (рис. 3.3).

Практична реалізація відповідної маркетингової стратегії передбачає використання певної моделі поведінки:

- креативної, яка ґрунтується на створенні продукції або послуг із унікальними характеристиками та конкурентними перевагами;
- адаптивної, що передбачає концентрацію зусиль на конкретному сегменті ринку та орієнтацію на задоволення потреб визначеної групи споживачів;
- переважної, основною метою якої є утримання раніше завойованих ринкових позицій шляхом оптимізації витрат, удосконалення цінової політики та підтримання належного рівня якості продукції.



Рис. 3.3. Антикризіві маркетингові стратегії

При впровадженні обраної антикризової стратегії керівництво підприємства має забезпечити виконання низки ключових завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності процесу змін.

Насамперед менеджерам необхідно сформулювати чітко розуміння сутності антикризової стратегії, її цільових орієнтирів та забезпечити узгодженість між стратегічними завданнями і конкретними напрямками діяльності підприємства;

– здійснити всебічне інформування персоналу щодо змісту нової стратегії, її основних положень і цілей, а також роз'яснити значення запланованих змін для підприємства з метою активного залучення працівників до реалізації антикризових заходів;

– забезпечити приведення наявних ресурсів підприємства у відповідність до вимог обраної антикризової стратегії, створивши необхідні умови для її результативного впровадження;

– прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення або трансформації організаційної структури підприємства відповідно до нових стратегічних пріоритетів.

Таким чином, успішна реалізація антикризової стратегії потребує комплексного підходу, який передбачає узгодження цілей, ресурсного забезпечення, організаційних механізмів та активної участі персоналу у процесі подолання кризових явищ і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Для ТОВ «Пірана» найбільш доцільним є впровадження стратегії зростання, яка передбачає активне освоєння нових сегментів ринку, розширення існуючих і формування додаткових каналів збуту, а також диверсифікацію асортименту продукції та послуг. Реалізація такого стратегічного підходу сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня його конкурентоспроможності та створенню передумов для подальшого нарощування обсягів діяльності. Застосування стратегії зростання є особливо ефективним для підприємств, які вже досягли певного рівня розвитку, мають стабільне становище на ринку, сформовану клієнтську базу та достатній потенціал для подальшого розширення своєї господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством, а також здійснено оцінювання сучасного стану системи антикризового управління ТОВ «Пірана» та розроблено напрями її вдосконалення.

Актуальність обраної теми зумовлена високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, негативним впливом воєнних дій на економіку України та необхідністю забезпечення стійкого функціонування підприємств у складних умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків щодо особливостей організації антикризового управління на сучасних підприємствах.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні підходи до антикризового управління підприємством. Встановлено, що криза є закономірним етапом розвитку будь-якої соціально-економічної системи та може виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити кризу як переломний стан у функціонуванні підприємства, що супроводжується загостренням внутрішніх і зовнішніх суперечностей та потребує застосування спеціальних управлінських заходів. Доведено, що кризові явища мають не лише негативний, але й позитивний вплив, оскільки стимулюють оновлення системи управління, модернізацію бізнес-процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження було охарактеризовано основні інструменти подолання кризових ситуацій та встановлено, що антикризове управління являє собою комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ. Визначено сутність основних тактичних і стратегічних методів антикризового управління, серед яких особливе значення мають санація,

реструктуризація, диверсифікація, модернізація, реінжиніринг та банкрутство. Встановлено, що ефективність застосування зазначених методів залежить від своєчасності їх впровадження, якості управлінських рішень та рівня ресурсного забезпечення підприємства.

Окрему увагу було приділено дослідженню систем подолання кризових явищ на підприємстві. Установлено, що важливим елементом сучасного антикризового управління є система раннього попередження та реагування, яка забезпечує своєчасне виявлення ризиків, аналіз факторів кризового розвитку та формування превентивних заходів щодо недопущення погіршення фінансового стану підприємства. Доведено, що впровадження системи раннього попередження та реагування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, мінімізувати негативний вплив кризових процесів та забезпечити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Пірана» як об'єкта антикризового управління. Дослідження показало, що підприємство функціонує у складному конкурентному середовищі ринку побутової хімії та перебуває під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Було здійснено оцінювання основних показників діяльності підприємства, проаналізовано його фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів.

Результати проведеного аналізу дозволили виявити низку проблемних аспектів діяльності підприємства, які можуть негативно впливати на рівень його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Водночас встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку за умови своєчасного впровадження ефективних антикризових заходів. Проведена оцінка ймовірності банкрутства показала необхідність постійного моніторингу фінансового стану підприємства та вдосконалення механізмів управління ризиками.

У третьому розділі роботи було розглянуто зарубіжний досвід антикризового управління та регулювання процедур неспроможності й банкрутства. Дослідження міжнародної практики показало, що сучасні системи антикризового управління в економічно розвинених країнах орієнтовані насамперед на збереження функціонуючого бізнесу, відновлення платоспроможності підприємств і застосування реабілітаційних процедур. Встановлено, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують механізми захисту інтересів кредиторів із заходами щодо фінансового оздоровлення підприємств та збереження їх економічного потенціалу.

На основі результатів проведеного дослідження було обґрунтовано напрями вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Пірана». Зокрема, запропоновано посилити систему фінансового моніторингу, впровадити елементи системи раннього попередження та реагування, удосконалити механізми управління ризиками, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та забезпечити регулярне оцінювання рівня фінансової стійкості. Також обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів стратегічного управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 824 с.
3. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
6. Бланк І. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2006. 672 с.
7. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. курс. Київ : Ніка-Центр, 2004. 656 с.
8. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
9. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2013. 283 с.
10. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
11. Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління підприємством у кризових ситуаціях : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 272 с.
12. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
13. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 536 с.

14. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.
15. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с.
16. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.
17. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
18. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
19. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
23. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2012. 864 с.
24. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 440 с.
25. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
26. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
27. Донець Л. І., Шепеленко О. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
28. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

29. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
30. Лігоненко Л. О. Управління грошовими потоками : навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 255 с.
31. Крупка М. І., Кульчицький М. І. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
32. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
33. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
34. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
35. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 523 с.
36. Череп А. В., Лепьохіна І. О. Антикризове управління як основа забезпечення стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 34-39.
37. Коваленко О. В. Сучасні підходи до антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 145-151.
38. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36. Ч. 1. С. 113-116.
39. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176.
40. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 227-234.
41. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161-170.

42. Заїка С. О. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 18-22.
43. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
44. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового підприємства. Економіка промисловості. 2014. № 3. С. 58-65.
45. Скопенко Н. С. Антикризове управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1. С. 98-103.
46. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
47. Давиденко Н. М. Фінансова стійкість підприємства та напрями її забезпечення. Агросвіт. 2021. № 12. С. 55-60.
48. Гончарук А. Г. Управління кризовими процесами на підприємстві. Економіка розвитку. 2022. № 3. С. 41-47.
49. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
50. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Європейський університет, 2018. 542 с.
51. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 396 p.
52. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2004. 592 p.
53. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper Business, 2006. 404 p.
54. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2007. 224 p.
55. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1987. 251 p.

56. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994. 480 p.
57. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Boston : Pearson, 2014. 592 p.
58. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 872 p.
59. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York : McGraw-Hill, 2017. 896 p.
60. Wheelen T. L., Hunger J. D. *Strategic Management and Business Policy*. 15th ed. Boston : Pearson, 2018. 912 p.
61. Daft R. L. *Management*. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 800 p.
62. Hill C. W. L., Jones G. R. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2019. 912 p.
63. Brigham E. F., Houston J. F. *Fundamentals of Financial Management*. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 864 p.
64. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. *Fundamentals of Corporate Finance*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 992 p.
65. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
66. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma*. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 336 p.
67. Pearce J. A., Robinson R. B. *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2015. 878 p.
68. Higgins R. C. *Analysis for Financial Management*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 480 p.
69. Slack N., Brandon-Jones A. *Operations Management*. 9th ed. Harlow : Pearson, 2019. 796 p.
70. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 14th ed. Harlow : Pearson, 2018. 720 p.