

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

ЛУШІЙЧУК Яна Сергіївна

**Аналітичне забезпечення антикризового управління
діяльністю підприємства / Analytical support for anti-crisis
management of enterprise activity**

спеціальність: 071 - Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма - Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи ОБАмнв-21
Я. С. Лупійчук

Науковий керівник:
д.е.н., професор
П. Р. Пуцентейло

ТЕРНОПІЛЬ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства.....	7
1.2. Реструктуризаційні процеси як важлива складова антикризового управління підприємством.....	14
1.3. Механізм реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Узагальнена схема діагностичного аналізу.....	26
2.2. Аналітичне обґрунтування системи показників фінансової ситуації	30
2.3. Аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Розроблення та адаптація управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства.....	45
3.2. Використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством.....	50
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми антикризового управління підприємств полягає у створенні ефективної системи господарювання в умовах економічної кризи у країні. У зв'язку з цим особлива увага має приділятися організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління, впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для подолання та відновлення платоспроможності, а також проведенню заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих підприємств, які не хочуть втратити свої позиції за умов нестійкої економіки.

Головне завдання антикризового управління підприємством полягає у розробці найменш ризикових управлінських рішень, що дозволяють досягти заданих цілей та результатів з мінімальною кількістю витрачених коштів та за мінімальних негативних наслідків. Основними проблемами цього питання є своєчасне реагування на зміни навколишнього ринкового середовища, оптимальний вибір та ефективне застосування раціональних управлінських рішень з метою подолання кризових подій та подальше їхнє діагностування на ранніх етапах діяльності металургійного підприємства.

Враховуючи особливості функціонування та розвитку вітчизняних підприємств можна виділити основну характерну рису кризи, яка полягає в тому, що криза має як негативні наслідки – призводить до руйнування елементів соціально-економічної системи, чи руйнування самої системи, так і позитивних наслідків – є поштовхом до впровадження інновацій, певним стимулом до позитивних змін у діяльності підприємства. Тому, враховуючи специфіку меблевої галузі, необхідно вживати особливих заходів щодо недопущення кризових явищ, які можуть призвести до цінових диспропорцій, дефіциту платіжного балансу, фінансової нестабільності, зростання безробіття в регіоні.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах

присвячені праці таких учених, як В. Андрійчук, В. Геєць, П. Друкер, В.А. Забродський, Л. Забуранна, М. Калінчик, С. Кваша, М. Кісіль, О. Пушкар, М. Портер, П. Самуельсон, М. Хаммер, Д. Чампі, О. Шпикуляк, О. Шпичак, С. Юшин та інші.

Разом із тим, прийняття раціональних управлінських рішень в різних підприємствах має свою специфіку, що зумовлено особливостями їх організаційно-правової форми господарювання, наявної організаційної структури управління, визначеними стратегічними пріоритетами розвитку, станом ринку, спеціалізацією господарської діяльності тощо. Відсутність комплексних ґрунтовних досліджень зазначених аспектів обумовила вибір теми дослідження, визначила його мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій з удосконалення аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю мебельного підприємства.

У відповідності до мети встановленого дослідження в кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- узагальнити і систематизувати зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства;
- уточнити специфічні особливості реструктуризаційних процесів як важливої складової антикризового управління підприємством;
- розкрити особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління;
- розробити механізм та адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства;
- забезпечити використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління в ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування аналітичного забезпечення антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми економічної науки. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань використано узагальнений комплексний методичний інструментарій, зокрема: абстрактно-логічний метод (при вивченні теоретико-методичних підходів щодо стану антикризового управління в досліджуваному підприємстві), монографічний (для уточнення сутності відповідних категорій), економіко-статистичний (при виявленні тенденцій та закономірностей розвитку антикризового управління), графічний (для наглядного виявлення динаміки основних показників, що використовуються при оцінюванні антикризового управління).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

У відповідності до мети встановленого дослідження в кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- узагальнено і систематизовано зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства;
- уточнено специфічні особливості реструктуризаційних процесів як важливої складової антикризового управління підприємством;
- розкрито особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством;
- обґрунтовано аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління;
- розроблено механізм та адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства;
- забезпечено використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих в кваліфікаційній роботі елементів, підходів і методик до управління антикризовим управлінням підприємства. Сформовані результати дослідження розвивають теорію і практику аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення кваліфікаційної роботи апробовано:

– 20 травня 2022 року на Національній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених.

– 10 листопада 2022 р. на X Національній науково-практичній конференції.

За результатами участі в конференції опубліковані тези доповідей:

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства

Негативні наслідки пандемії COVID-19, військового вторгнення росії в Україну, кризові явища в світовій економіці і торгівлі, загострили наявну проблему платоспроможності і виживання вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим, в останні роки прискіплива увага приділяється вивченню можливостей і шляхів виходу з деструктивної економічної кризи, що охопила національну економіку країни. Перед керівниками компаній постало декілька тривіальних питань:

- як керувати виробничим процесом та господарською діяльністю підприємства, що може здобути статус банкрута;
- чи варто цим займатися?
- чи є шляхи виправлення ситуації?

Запобігти банкрутству, забезпечити діяльність цих підприємницьких структур – завдання досить складне і важливе. Саме вирішенням цього займається комплекс дій і процесів під назвою антикризове управління.

«Криза – це крайнє загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), яке загрожує життєдіяльності (функціонуванню і розвитку) цієї системи в навколишньому середовищі» [4, с. 45].

Антикризове управління, як науковий термін, може трактуватися в двох значеннях, в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні, «антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки» [10]. В вузькому розумінні, «антикризове управління – це система організаційно – управлінських заходів по

діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на окремому підприємстві, якому загрожує процедура банкрутства» [57, с. 19].

Тобто, «поняття антикризового управління тісно пов'язано з такими поняттями як антикризовий процес і антикризові процедури» [64, с. 122].

«Процедури, застосовувані до підприємства-боржника в процесі його реорганізації чи ліквідації доцільно вважати антикризовими процедурами» [67, с. 35]. Дані процедури носять нормативний, законодавчий характер і регламентуються законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [67, с. 22].

Процес реалізації менеджментом антикризових процедур варто охарактеризувати як антикризовий бізнес-процес.

«Антикризовий процес в умовах ринкової економіки – це керований процес, що складається з двох основних частин» [3, с. 44]:

- антикризового управління;
- антикризового регулювання.

«Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації» [7, с. 199]. У зв'язку з цим, під антикризовим управлінням розуміється «...сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства-боржника» [13, с. 35].

З одного боку, антикризове управління підприємством обумовлено необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, які функціонують в умовах нестабільного середовища, а з іншого – це певний процес, який охоплює різні сторони діяльності підприємств та ґрунтується на органічному об'єднанні всіх видів їхньої діяльності. Це зумовило необхідність визначення його сутності як економічного поняття, з одного боку, і як комплексної дії – з іншого, оскільки основою діяльності підприємства є процес виробництва продукції чи послуги, який має бути керованим, що обумовлює адекватне визначення сутності антикризового управління.

«Нерівномірність процесу функціонування економіки, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва необхідно розглядати як деяку загальну закономірність, що тісно зв'язана зі стадією життєвого циклу підприємства» [5, с. 405] (рис.1.1).

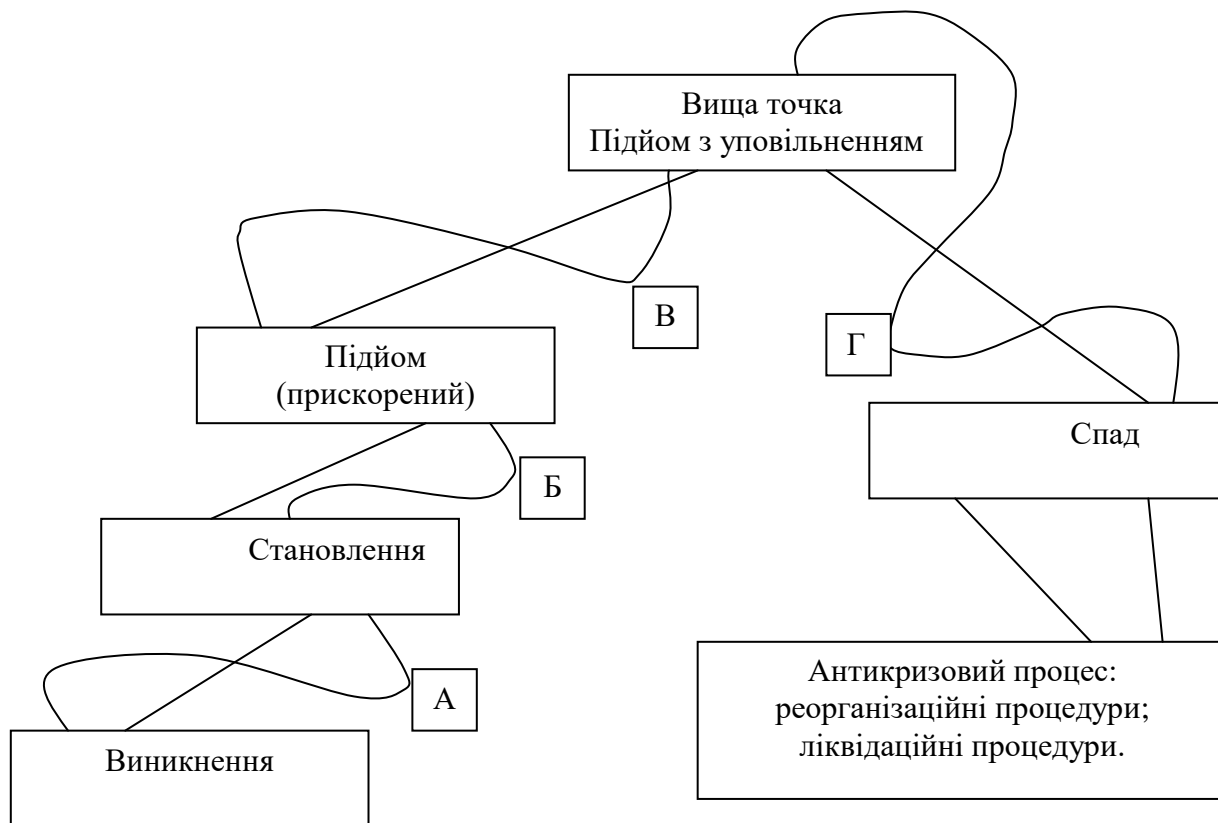


Рис.1.1. Взаємозв'язок стадій життєвого циклу розвитку підприємства з антикризовим процесом

А, Б, У, Г – точки кризових ситуацій.

Необхідно погодитися з розумінням антикризового управління як певної системи, спрямованої на нівелювання перешкод, які найчастіше виникають у зовнішньому середовищі, і використання при цьому власних ресурсів в аспекті того, що антикризове управління має комплексний та системний характер. Орієнтація на власні ресурси у разі виникнення збоїв в здійсненні грошового обігу і, як наслідок, недоотримання виручки від реалізації в такий період неможливе. З іншого боку, банки також не нададуть позики, оскільки не будуть впевнені у поверненні наданих коштів.

Тому в процесі визначення сутності антикризового управління необхідно спільно розглядати ці дві частини.

«Особливістю даного взаємозв'язку є те, що кризові явища виникають на всіх стадіях життєвого циклу розвитку підприємства і окремі антикризові процедури можуть використовуватися з метою запобігання чи локалізації подібних ситуацій» [20]. «Однак, реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на визначеному етапі, що характеризується різким спадом виробництва і хронічною неплатоспроможністю» [32, с. 73].

«Антикризове регулювання – це макроекономічна категорія» [35]. «Воно містить міри організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства чи ліквідацію підприємств у випадках недоцільності їх подальшого функціонування» [41, с. 158]. Виходячи з даного формулювання, можна виділити основні задачі антикризового регулювання, що складаються в:

- модернізації нормативно-законодавчої бази про банкрутство підприємств;
- запровадженні регульованої протекціоністської політики макрорівня з оздоровлення важливих і потенційних життєздатних підприємств національної економіки;
- санаційний супровід підприємств-боржників;
- розробці програми підготовки професійних менеджерів з досвідом провідних антикризових програм.

«Антикризове управління – це управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на висновок підприємства з кризового стану, у якому воно знаходиться» [50, с. 303]. «Стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства (фірми) за попередні чи поточні періоди функціонування і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції і цілей її передбачуваної діяльності, формування і підтримки на належному рівні

стратегічного потенціалу фірми, здатного забезпечити протягом тривалого періоду конкурентну перевагу фірми як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [60, с. 45]. Тому, з одного боку, «антикризове управління повинне охоплювати значно більш широкі сфери діяльності, чим аналіз тільки фінансового стану фірми». «...у процесі антикризового управління, що протікає під впливом страху постійної погрози банкрутства не повинно виникнути деформуючої поведінки менеджерів, що викликає неадекватні їх дії, ще більш посилюючі і без того складне становище фірми» [66, с. 265].

Отже, антикризове управління – це унікальна система управління підприємством, спрямована на пошук, локалізацію, усунення чи профілактику несприятливих ситуацій в організаційно-економічному розвитку підприємства засобами сучасного креативного менеджменту й аналітики бізнес-процесів.

Завчасна діагностика фінансового стану підприємства у багатьох випадках дозволяє уникнути кризи за рахунок здійснення захисних заходів антикризового управління або суттєвим чином пом'якшити його.

Основними задачами антикризового управління є:

– моніторинг зовнішнього середовища і внутрішнього оперативного потенціалу підприємства для варіації стратегії його розвитку на базі аналітичного прогнозування його фінансового стану;

– попередня верифікація та діагностика причин виникнення або загострення кризових ситуацій в економіці, менеджменті і фінансах підприємства;

– комплексна діагностика фінансово-економічного стану підприємства для обґрунтування, встановлення і прийняття методів його оздоровлення;

– реорганізація, оптимізація та реструктуризація сфер діяльності підприємства;

– імплементація бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;

– процедури оперативного антикризового управління і контроль за жорстким дотриманням їх виконання.

«Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивим управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, зв'язаних зі здійсненням антикризових процедур» [12, с. 45]. «Будь-яке управління завжди ціленаправлено, тобто вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління» [51, с. 28]. «...система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, властивому тільки процесу антикризового управління» [43, с. 145]. Особливості антикризового управління в сучасних умовах пояснюються наступним:

– головною важливою метою антикризового управління є забезпечення потенційного положення підприємства на ринку і забезпечення постійної готовності реагування фінансів компанії за різних ситуативних проявах змін у країні;

– застосовування комплексу ефективними управлінських інструментів, для рішення всіх операційних завдань підприємства;

процес сталого інноваційного впровадження технологій у виробничий процес;

– імплементація управлінського, організаційного, виробничого, технологічного і фінансового механізмів, що дасть змогу усунути перепони для раціонального розвитку підприємства.

Антикризове управління підприємством є процесом, який складається з певного переліку етапів, основним змістом яких є підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо запобігання фінансовим кризам, їх подолання та мінімізації їх негативних наслідків.

Кожна складова антикризового управління розрізняється по складу задач і тимчасовому обрію їхнього рішення (табл.1.1).

Складові антикризового управління бізнес-процесів підприємства

А Н Т И К Р И З О В Е	Профілактичне чи ризикове управління	Стратегічні завдання (із запобігання кризи)	Аналіз зовнішнього середовища бізнес-процесів
			Аналіз внутрішнього потенціалу бізнес-процесів
			Аналіз конкурентних переваг бізнес-процесів
			Стратегічна передсанаційна реструктуризація бізнесу
			Моніторинг та діагностика причин виникнення ризикових ситуацій бізнес-процесів
У П Р А В Л І Н Н Я	Кризове управління бізнес-процесами	Оперативні або тактичні задачі (з управління кризою)	Комплексний аналіз бізнес-процесів, оцінка фінансово-економічного стану підприємства
			Оперативно-тактична реструктуризація і реінжиніринг діючого бізнесу
			Верифікація, обґрунтування і визначення методів, процедур і механізмів з оздоровлення підприємства
			Розробка раціональних механізмів і бізнес-процедур виводу підприємства з стану перманентної кризи

Таким чином, у вітчизняній практиці в процесі діагностики стану підприємства та ймовірності його банкрутства з метою виявлення ознак фінансової кризи використовується, передусім, аналіз виробничо-фінансового становища, тобто його «кількісна» діагностика та оцінки кризових симптомів підприємства.

1.2. Реструктуризаційні процеси як важлива складова антикризового управління підприємством

Кризове управління передбачає ефективне виведення підприємства зі стану неплатоспроможності на основі модернізації підходів, алгоритмів і методів ведення бізнесу, саме тому завжди супроводжується трансформацією бізнес-процесів та економічних потреб у стійку процедуру реструктуризації підприємства.

«Кризовий менеджмент відіграє ключову роль на етапі виживання підприємства і запобіганні банкрутства» [2, с. 33]. Даний етап характеризується тим, що «...для виведення підприємства зі стану кризи необхідно починати не «косметичні», а кардинальні міри» [11, с. 82]. Аналіз практики функціонування українських підприємств-боржників дозволив, у якості кардинальних, виділити наступні міри:

- реорганізація організаційно-засновницьких відносин;
- реструктуризація бізнес-процесів підприємства;
- реінжиніринг основних операційних, виробничо-фінансових процесів діяльності підприємства.

Передача прав власності та перехід підприємств-боржників до нових власників дає можливість здійснити оптимальну реорганізацію і відновити втрачену довіру та платоспроможність. Реорганізація організаційно-засновницьких відносин складається через комбінацію зовнішніх стимулів та концентрації вагомій частки пайової приналежності (акцій) підприємства в руках мажоритарних акціонерів і супроводжується, звичайно, рефлексійними трансформаціями керівництва підприємства. «За ступенем важливості питання про зміну керівництва може бути прирівняне до вибору місії підприємства чи формуванню стратегічної політики його розвитку» [18, с. 194].

Термін «реструктуризація» у вітчизняній практиці використовується досить інтенсивно і трактується неоднозначно. Під нею розуміють «...простий

поділ великого підприємства на більш прості структурні підрозділи, тобто дроблення його структури і створення кількох автономних суб'єктів господарювання» [26, с. 267]. У більш широкому розумінні «...реструктуризація – це комплекс реорганізаційних заходів, що спрямовані на створення передумов виходу підприємства із стану кризи і забезпечення подальшого його розвитку» [33, с. 8].

Аналіз літературних джерел [1, 9, 19, 27, 36] дозволив зробити неупереджений висновок про те, що подібні наукові трактування терміну «реструктуризація» носять досить одноманітний характер. «Для підвищення своєї прибутковості в майбутньому, компанії часто проводять «попереджувальну» реструктуризацію з метою зміцнення свого фінансового положення в майбутньому» [39, с. 55]. Тому доцільно розглядати реструктуризацію іншому праксеологічному розумінні, як «...процес підготовки і реалізації програм комплексних змін на підприємстві, з метою підвищення його ринкової вартості» [44, с. 168]. Необхідність постійної реструктуризації підприємства викликана «...нестабільністю ринкового середовища, конкуренцією між виробниками, постачальниками, та фірмами, що випускають товари-замінники тощо» [52]. «У залежності від глибини кризових явищ на підприємстві, специфіки галузі і загального економічного оточення реструктуризація може охоплювати або всі сфери діяльності підприємства, або окремо якусь з них» [62, с. 188].

Процедури, характер, особливості та алгоритм реструктуризаційних процесів залежать від планує мого виду реструктуризації. В залежності від усталених класифікаційних ознак існує низка варіацій класифікацій даного процесу. Розглядаючи об'єктивно процес реструктуризації в контексті антикризового управління бізнес-процесів, доцільно використовувати такі класифікаційні підходи:

- санаційна (відбудовна) реструктуризація;
- рефлексивно-адаптивна (прогресивна) реструктуризація;
- профілактична (попереджувальна) реструктуризація.

«Санаційна реструктуризація притаманна підприємствам, що знаходяться в передкризовому чи кризовому стані» [65]. «Метою такої реструктуризації є вихід підприємства з неплатоспроможного стану» [61]. Тому найбільш часто вживаними шляхами запобігання розвитку кризи є:

- скорочення ресурсів, тобто продаж їх за ринковою ціною з метою одержання обігових коштів;
- скорочення ринків збуту, тобто визначення нерентабельних ринків і вихід з них;
- скорочення пропозиції, тобто скорочення асортименту продукції, сфер діяльності, структурних одиниць;
- підвищення якості продукції;
- підвищення виконавчої дисципліни.

Адаптивна (прогресивна) реструктуризація застосовується за відсутності значних кризових явищ на діючому підприємстві, але появи негативних тенденцій у розвитку бізнес-процесів підприємства. Мета такої реструктуризації полягає в адаптації підприємства до волатильних умов і попередженні розвитку негативних кризових тенденцій. «У рамках даної реструктуризації широко використовується управління по слабких сигналах, що дозволяє визначити джерела виникнення негативних ситуацій, розробити сценарії управління їхнім розвитком і локалізації» [54, с. 414]. Найбільш часто вживаними та оптимальними способами адаптивної реструктуризації є:

- «просторова диференціація, тобто розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків» [54, с. 415];
- «продуктова диференціація, тобто розвиток нових продуктів, модифікація старих продуктів» [54, с. 415].

«Попереджувальна реструктуризація характерна для процвітаючих підприємств, що передбачають можливість змін в умовах функціонування і бажають підсилити свої ключові позиції і конкурентні переваги» [54, с. 416]. Характерними рисами такої реструктуризації є:

- «створення нових організаційних форм (асоціацій, стратегічних альянсів чи корпорацій)» [45, с. 65];
- «купівля-продаж підприємств» [45, с. 65].

Моніторинг якісного стану діяльності українських підприємств, дозволив ідентифікувати взаємозв'язок між складовими антикризового управління і здійснити організаційно-економічну ідентичність із джерелами їх виникнення (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Відповідність складових антикризового управління причинам їх виникнення

Причини виникнення кризи	Кризове управління бізнес-процесів	Ризикове або попереджуваче управління бізнес-процесів	
	Санаційна реструктуризація	Адаптивна реструктуризація	Попереджувальна реструктуризація
Зменшення частки (втрата ринкових позицій)			
Розпорошення бізнес зусиль (великий об'єм незавершеного виробництва)			
Значні запаси нереалізованої готової продукції			
Вагома заборгованість перед кредиторами			
Загроза (втрата) ліквідності			
Зниження конкурентоспроможності (загальної ефективності) виробництва			
Виснаження комерційної активності			
Низький коефіцієнт управління			
Неконкурентоспроможність на закордонних ринках			
Поява нових конкурентів			
Поява нових ринків			
Впровадження інноваційних технологій			

Запропоноване комплексне групування агрегованих причин може бути розглянуте як елемент рефлексивної експрес-діагностики стану підприємства, що дозволяє оперативно класифікувати вид реструктуризації, алгоритм і процедуру антикризового управління. Тобто, менеджмент і власники

підприємств отримують перелік конкретних завдань для оперативного тактичного вирішення.

Кризове оперативне управління має свої інструменти. Існує багато підходів до їх визначення. Наприклад, «...можна розглядати інструменти кризового управління по функціях управління, по рівнях ієрархії управління [38; 55]. У роботі доцільно передбачається дотримуватися підходу, що «...класифікує інструменти по основних сферах діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, персонал, виробництво, організаційна структура» [63, с. 417] (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти кризового управління підприємством

Сфера діяльності підприємства	Інструменти кризового управління
Фінанси	Фінансовий моніторинг неплатоспроможного підприємства
	Фінансові механізми підвищення стабільності підприємства
	Аналіз і реінжиніринг бізнесу
Маркетинг	Маркетингова політика на стадії санації
	Бізнес-планування і бюджетування
	Оптимізація збуту
Організаційна структура	Координація роботи департаментів і відділів підприємства
	Визначення інноваційних функціональних обов'язків відділів
	Визначення затрат на збут і логістику
Сфера діяльності підприємства	Інструменти кризового управління
	Механізм імплементації системи управління до ринкових умов
Кадри	Спеціальні методи соціальної категоризації трудових відносин
	Кадрова політика бізнес-процесів кризового підприємства
	Методи мотивації праці
	Директивне управління і формування нової команди
	Отримання якісних компетентностей фахівцями з кризового управління

Виробництво	Жорстке оперативне управління
	Технічна і технологічна політика
	Виробничі антикризові стратегії
	Організаційні важелі бізнес-процесів виробництва
	Механізм підвищення якості продукції

Таким чином, проведений аналіз базового компонента бізнес-процесів сучасної ситуації в Україні дозволив зробити наступні висновки:

1) антикризовий процес є обов'язковим елементом загальносистемної кризи, що охопила національну економіку;

2) антикризовий процес складається з антикризового управління бізнес-процесами на мікрорівні й антикризового макрорівневого регулювання;

3) на основі оцінювання різних підходів у роботі запропоноване уточнене формулювання категорії антикризове управління, виділені основні завдання антикризового управління, що комплексно і системно відображають сутність цієї категорії;

4) виділено завдання, функції, механізм й інструменти різних складових антикризового управління;

5) визначено алгоритм реструктуризації і реінжинірингу бізнес-процесів як вектор подолання кризових явищ і оздоровлення підприємств.

У більшості методик діагностики та прогнозування банкрутства за допомогою інтегральної оцінки в рамках «кількісного» аналітичного підходу наголос робиться на вплив будь-якого певного фактора (ділової активності, фінансової стійкості або показників прибутковості тощо), що унеможлиблює отримання однозначних висновків та спонукає до формування комплексного інтегрального показника діагностики фінансового стану підприємства та прогнозування настання фінансової кризи.

1.3. Механізм реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством

Як стверджують науковці, «аналіз існуючої економічної ситуації, що склалася в Україні на сьогоднішньому етапі її розвитку, показав, що підприємства функціонують в агресивному і нестабільному зовнішньому середовищі» [6]. «Відсутність навичок і практики господарювання в конкурентному середовищі, з одного боку, і прагнення до виживання і розвитку в даних умовах з іншого боку, змушують керівництво підприємств активно шукати шлях виходу із ситуації, що створилася, застосовуючи різноманітні прийоми і методи» [14, с. 28]. «Розуміння сутності, механізмів і інструментарію антикризового управління є першочерговою задачею прогресивно діючого керівника» [25, с. 265].

Важливим аспектом бізнес-процесів є розробка алгоритму дій, що повинен здійснити менеджер з моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві і розробці превентивних заходів, що перешкоджають такому розвитку, основою якого має стати адаптивний і системний підходи, основними принципами яких є такі:

– «процес прийняття рішень (інформаційних впливів) починається з виявлення, чіткого визначення і формулювання кінцевих цілей» [34, с. 313];

– «вся проблема розглядається як єдине ціле, як єдина система, в рамках якої виявляються всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення» [46, с. 65];

– «визначення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей» [46, с. 65];

– «цілі окремих підрозділів не можуть вступати в конфлікт із цілями всієї системи» [46, с. 65].

Виходячи з цього, у даному дослідженні пропонується алгоритмічна схема антикризового управління бізнес-процесами підприємства (рис.1.1).

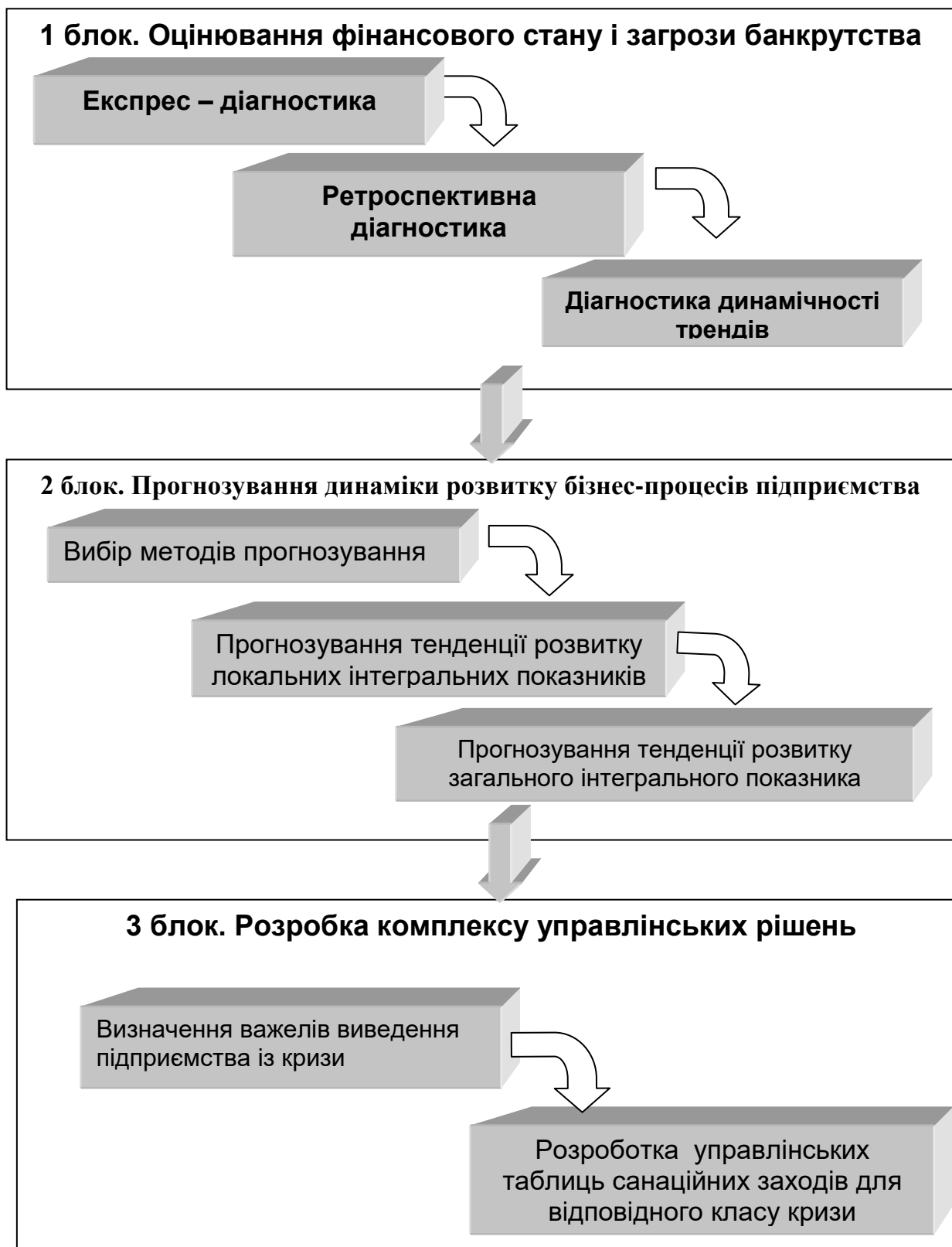


Рис.1.1 Алгоритмічна схема процесу антикризового управління підприємством

Розглянемо коротко зміст кожного з блоків.

Блок 1 – Оцінювання фінансового стану і загрози банкрутства. Метою даного блоку є діагностика, аналіз і адаптація стану підприємства для визначення знаходження підприємства в ризиковій зоні і градація ступеня кризи. Зазначений блок містить у собі три етапи:

- експрес-діагностика;
- ретроспективна діагностика;
- діагностика динамічності трендів.

Цей етап призначений для оперативного визначення схильності підприємства до можливості банкрутства. На даному етапі вирішуються такі завдання:

- вибір методу оцінки наближення до банкрутства, що враховує унікальність розвитку економіки України;
- визначення тренду періоду, з якого почнуть здійснюватися кризові явища.

Результати дії даного етапу дозволяють менеджменту відповісти на запитання про динаміку кризи на підприємстві й оперативно відреагувати документально щодо аналізу сформованої ситуації.

Етап ретроспективного аналізу містить у собі наступні завдання:

- вибір і обґрунтування системи показників, що формують фінансову ситуацію на підприємстві;
- комплексно-орієнтована кількісна оцінка фінансово-господарських ситуацій;
- формування класів ситуацій за ознакою «криза».

«Кількісну оцінку фінансової ситуації, що склалася на підприємстві, пропонується проводити не тільки на основі отриманих значень загального інтегрального показника, але також на основі локальних (окремих) інтегральних показників» [49, с. 50]. «Дана деталізація дозволяє визначити, які сфери діяльності підприємства роблять досить сильний вплив на загальну ситуацію (узагальнений інтегральний показник), а отже, виявити, за рахунок чого ситуація на підприємстві погіршується» [58, с. 4002].

«Визначивши значення загального інтегрального показника, що характеризує сформовану фінансову ситуацію на підприємстві, з використанням методів кластеризації, пропонується побудувати класи кризи» [68, с. 175]. «Отримані класи дозволять ідентифікувати поточні ситуації і будуть використані на етапі динамічної діагностики» [53, с. 237].

Метою етапу оцінювання фінансового стану і загрози банкрутства є передбачення тенденції розвитку кризових явищ на підприємстві за допомогою критеріїв розпізнавання класу кризи, у який потрапить відповідна прогнозована ситуація. Для цього пропонується змодельовати дискримінантну функцію для кожного з наявних класів кризи, що дозволить ординарно віднести прогнозовану ситуацію до певного класу.

Основними методами та інструментами, що використовуються в даному блоці, є методи оцінки схильності та наближення підприємства до стадії банкрутства, метод експертних оцінок, методи квантифікації, таксономії і кластерного аналізу, метод дискримінантного аналізу.

Блок 2 – прогнозування динаміки розвитку бізнес-процесів підприємства. Цільова спрямованість даного блоку полягає у визначенні алгоритмів розвитку кризових явищ на підприємстві завдяки прогнозу різноманітних інтегральних показників. У зв'язку з цим, блок містить у собі наступні етапи:

- вибір методів прогнозування;
- прогнозування тенденції розвитку локальних інтегральних показників;
- прогнозування тенденції розвитку загального інтегрального показника.

Даний блок безпосередньо зв'язаний з побудовою моделей, тому що на основі їхнього використання робиться висновок про посилення чи послаблення розвитку кризи на підприємстві. Виходячи з цілей дослідження, пропонується побудувати динамічні моделі залежності локальних інтегральних показників від часу і регресійну модель залежності загального інтегрального показника від сукупності локальних інтегральних показників. За допомогою динамічних моделей будуть визначені тенденції розвитку кризових явищ в окремих сферах діяльності підприємства, а також здійснений прогноз даного розвитку.

Блок 3 – розробка комплексу управлінських рішень. Даний блок передбачає побудову графічних таблиць різноманітних управлінських заходів, що дозволять менеджменту в залежності від класу кризи, у яке потрапило підприємство оперативно розробити тактику його виведення зі стану кризи. Блок містить у собі два етапи:

- визначення важелів виведення підприємства з кризового стану;
- розробка управлінських таблиць санаційних заходів для відповідного класу кризи.

На першому етапі передбачається використовувати заздалегідь розроблену раніше дискримінантну функцію, що дозволяє забезпечити визначення за рахунок яких сфер діяльності підприємства в сформованій ситуації можна зменшити рівень розвитку кризових явищ. Встановивши взаємозв'язок між розробленими наявними локальними інтегральними показниками і видами санаційної реструктуризації, передбачається визначити який саме вид запропонованої реструктуризації в даних умовах принесе найбільший оптимізаційний ефект підприємству.

Метою другого етапу є розробка наборів алгоритмів і конкретних заходів, що будуть систематизовані і класифіковані в залежності від рівня розвитку кризи і визначеного виду санаційної реструктуризації.

Як зазначають окремі науковці: “Доцільною є побудова системи оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління, це дасть змогу вибрати такі напрямки, регулювання яких забезпечить максимальну ефективність управління підприємством” [52, с. 411].

Розроблений алгоритм дозволить керівництву підприємства оцінити ступінь розвитку кризових явищ, виявити ступінь, рівні та джерела кризи, зробити припущення про тенденцію розвитку кризових явищ у майбутньому і, виходячи з наявних результатів, розробити комплекс контртактичних заходів щодо профілактики чи локалізації розвитку негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Причини розвитку кризових явищ мають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, в основі якого спостерігається криза менеджменту. Нова концептуальна парадигма менеджменту підприємств повинна ґрунтуватися на ортодоксальних принципах: відмова від постулатів управлінського раціоналізму шкіл менеджменту; використання в управлінні теорії економічних систем; застосування до управління адаптивного та ситуаційного підходу; визнання соціально-економічної відповідальності менеджменту.

2. серед інструментів подолання кризи сучасного розвитку менеджменту важливу роль відіграють зміна мотивів, векторів впливу, стилю і сутності управління, тобто формування і розвитку в керівників підприємств інноваційних підприємницьких якостей.

3. Антикризовий процес менеджменту підприємств є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила економіку країни і складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні;

4. Під антикризовим управлінням слід розуміти раціональну систему управління підприємством, що базується на інноваційних засадах, спрямовану на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами оперативного-тактичного менеджменту й аналітичного моделювання.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Узагальнена схема діагностичного аналізу

Сучасне підприємство ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», котре розміщене в м. Володимир Волинської області прийнято розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що існує в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища, а також тісно взаємодіє з нею. Непостійність і нестабільність навколишнього середовища є однією з найважливіших її характеристик, яка, з одного боку, ускладнює діяльність підприємства, а з іншого – створює динамічні передумови для вдосконалення його системи управління, метою якої є забезпечення необхідного клімату для досягнення ефективного та стабільного функціонування. Однак не кожному підприємству вдається успішно впоратися з труднощами, які з'являються, що обумовлюється непрофесійністю підходу до організації роботи підприємства ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» і неоперативною реакцією на зміни, що виникають ззовні.

На сьогоднішній день однією з найбільш глобальних проблем для сучасного підприємства ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» є збереження конкурентоспроможності та підтримання високого ступеня активності його діяльності з метою забезпечення сталого розвитку. Забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно розглядати у плані всебічного вдосконалення його антикризової політики. Застосування антикризового управління для підприємства як основного принципу управління є створення інноваційного типу поведінки ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», що базується на стратегічній орієнтації. Перспективність та дієвість антикризового управління не викликає жодних сумнівів, знаходячи свою актуальність у нинішніх економічних реаліях.

Важливо підкреслити, що розгляд антикризової політики ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» є актуальним у безпосередньому зв'язку з державною антикризовою політикою, оскільки розгляд підприємства як окремої

господарюючої одиниці виключно в аспекті його внутрішнього середовища має обмежений характер. Державна антикризова політика, що відноситься до групи політичних факторів сталого розвитку підприємства, приймається як домінуючий фактор зовнішнього середовища.

Будучи ключовою рушійною силою економіки країни, держава покликана виконувати стабілізуючі функції та знижувати невизначеність економічного середовища для підприємств через проведення державної антикризової політики. Ефективність антикризового управління та правові основи визначаються рівнем розвитку економіки країни. Дієвість інституту банкрутства країни також свідчить про рівень організації та розвитку національної економіки рамках антикризової політики. Інститут банкрутства зумовлює необхідність створення специфічного інструментарію, здатного захистити діяльність учасників економічних процесів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих підприємств, з метою забезпечення їх сталого розвитку.

Діагностика є основним інструментом антикризового превентивного керування. Методи діагностики в організації включають: моніторинг довкілля, системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів у майбутньому.

Метод експрес – діагностики набув популярності. Для того, щоб ідентифікувати кризу, а також для проведення регулярного моніторингу організації, не проводячи при цьому детального вивчення фінансово-господарських показників, виявити слабкі місця та намітити напрямки для поглибленого аналізу, експрес-діагностика – необхідна.

Сутність експрес-діагностики полягає у порівнянні кількох обчислюваних показників з нормативними або з заданими обмеженнями, які дозволяють без тимчасових витрат, рухаючись від гіршого стану до легшої стадії кризи, визначити стан організації. Якщо значення, що вийшло, краще нормативного,

розраховується наступне по черзі. Якщо значення є гіршим від нормативного, то попередньо константується стан, який на даний момент визначається. Після такої діагностики слід чітко визначити фінансовий стан підприємства, стадії кризового процесу та докладний розширений аналіз показників.

Це дозволяє виявити основні проблеми, з якими стикаються підприємства, визначити причини у зв'язку з якими, виникла дана ситуація, а також у комплексі забезпечити ефективне превентивне антикризове управління. «За наявності правильної стратегії та тактики розвитку, як стверджувала Воронкова Т.Є., підприємство може не піддаватися дії кризових тенденцій протягом тривалого часу» [12, с. 18].

В основі методики діагностичного аналізу нами було покладено віднесення фактичного фінансового стану ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» до одного з певних станів, сформованих на основі сукупності значень фінансових показників, за допомогою теорії розпізнавання образів. Діагностичний аналіз ґрунтується на проведенні експрес-аналізу, який дозволяє на основі даних звітності дати оцінку фінансового стану, виявити «слабкі» цілі, спрогнозувати подальший розвиток підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зведена таблиця результатів моделей оцінки ймовірності банкрутства
ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»

Моделі	Ймовірність банкрутства		
	низька	середня	висока
1. Модель Альтмана			
- 2 - факторна	V		
- 5 - факторна			V
- модифікована	V		
2. Модель Фулмера	V		
3. Модель Стрінгейта			V
4. Модель Ліса			V
5. Модель Таффлера	V		
СУМА	4	0	3

Вибір системи показників дозволив визначити серед них найбільш значущі та такі, що багатосторонньо характеризують фінансове становище, тобто коефіцієнти у розрізі блоків ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності, ризику банкрутства.

Із семи проаналізованих моделей оцінки ймовірності банкрутства 4 свідчать про хорошу фінансову стійкість ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», 0 – про наявність деяких проблем, і 3 – про найвищий ризик, практично повну неспроможність підприємства.

Таким чином, результати діагностики фінансового стану ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» є базою, на якій будується система управління підприємством, превентивне антикризове управління, розробляється комплекс пропозицій, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства в умовах антикризового управління. У процесі вивчення діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» виявляються особливості та можливі напрями її розвитку у перспективному періоді. Головна мета фінансової діяльності зводиться до нарощування прибутку, нарощування активів. І тому воно має постійно підтримувати платоспроможність, рентабельність, враховувати оптимальну структуру активу і пасиву балансу.

Актуальним заходом для вирішення цієї проблеми може бути розробка та запровадження нової форми звітності, обов'язкової для всіх суб'єктів підприємницької діяльності з метою надання у відповідні державні органи, що включає фінансові показники діяльності та результати, отримані за методиками прогнозування банкрутства. В даний час використання розрахункових коефіцієнтів, а також кризово-прогнозних методик на підприємствах широкого поширення не отримало, при тому, що доцільність комплексного антикризового аналізу не викликає жодних сумнівів у економічних умовах.

Впровадження подібної практики на рівні підприємства дозволило б отримати більш точне та повне уявлення про його роботу. Існуючі на сьогодні форми звітності діяльності підприємств не є дієвим інструментом аналізу

ступеня стійкості розвитку підприємства, а здійснюються у формі здачі бухгалтерської та податкової звітності у строки та порядку, встановленому законодавством. Введення нової форми обов'язкового звіту зробило б дані процедури аналізу діяльності підприємства систематичними, що зумовило б наявність у керівництва підприємств об'єктивних, повних та актуальних відомостей про діяльність підприємства. Важливим моментом, про який слід згадати, є безпосередній внесок держави в економічний розвиток країни з погляду сталого розвитку через залучення та адаптацію вітчизняних підприємств до світової практики антикризового менеджменту.

2.2. Аналітичне обґрунтування системи показників фінансової ситуації

Важливим моментом процесу діагностики є знаходження кількісні оцінки фінансових ситуацій ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» з використанням ретроспективної інформації і, на цій основі, визначення динаміки їх розвитку. «Під фінансовою ситуацією в роботі розуміється сукупність показників, що відображають сформований на даний момент часу фінансовий стан підприємства» [8, с. 7].

Аналітичний блок містить у собі три кроки:

- 1 крок. Обґрунтування, критеріальний вибір комплексної системи показників, що характеризують фінансову ситуацію ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»;
- 2 крок. Побудова комплексної кількісної оцінки фінансової ситуації ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»;
- 3 крок. Формування і ранжир класів фінансових ситуацій за ознакою «криза».

Найбільш важливим є перший крок діагностики. Від того, які показники будуть формувати інформаційне поле дослідження, багато в чому залежить

достовірність, точність і якість результатів дослідження. Саме тому, перелік показників, що формують відкриту фінансову ситуацію, повинен відповідати наступним об'єктивним вимогам:

- показники повинні надавати комплексну розширену характеристику фінансового стану ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»;
- обрані показники повинні відображати об'єктивно-істотні ознаки різних аспектів фінансового стану ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»;
- перелік показників має бути імплементований у діючу систему обліку і звітності;
- витрати на збір, верифікацію і обробку інформації повинні бути мінімальними.

Правильно підібрана система аналітичних показників, утворюючи єдиний масив, дозволить “гасити” недоліки одного показника перевагами іншого, утворить нову властивість, відмінну від показників, включених у систему.

Оптимально підібрані показники повинні забезпечувати всебічне використання різних методів фінансового аналізу діяльності підприємства, таких як:

- горизонтальний (трендовий) аналіз;
- вертикальний (структурний) аналіз;
- порівняльний аналіз;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

Виходячи з перерахованих методів, у практиці господарювання існує багато підходів до групування фінансових показників. Так, у роботі [21] пропонується розподілити їх на внутрішні і зовнішні фінансові показники. До зовнішніх фінансових показників відносяться:

- «абсолютні показники прибутку» [30, с. 45];
- «відносні показники рентабельності» [30, с. 45];
- «показники фінансового стану і ринкової стійкості» [30, с. 46];
- «показники ліквідності балансу і платоспроможності» [30, с. 47];
- «показники ефективності використання позикового капіталу» [30, с. 48].

«Основний зміст внутрішнього фінансового аналізу складають показники ефективності авансованого капіталу, аналіз взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку» [37, с. 154].

У роботі [48] пропонується аналізувати фінансовий стан підприємства за допомогою наступних груп показників:

- «показники чистого грошового потоку підприємства» [48];
- «показники ринкової вартості» [48];
- «показники структури капіталу підприємства» [48];
- «показники фінансових зобов'язань підприємства по терміновості погашення» [48];
- «показники складу активів підприємства» [48];
- «показники складу поточних витрат підприємства» [48];
- «показники рівня концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику» [48].

Досить велика група методик фінансового аналізу [59] підприємства заснована на класифікації показників по двох основних групах:

- «показники аналізу фінансового стану підприємства» [47, с. 14];
- «показники аналізу фінансових результатів діяльності підприємства» [47, с. 14].

До першої групи відносяться показники, що характеризують:

- «загальну оцінку фінансового стану і його зміни за звітний період» [40, с. 102];
- «аналіз фінансової стійкості підприємства» [40, с. 102];
- «аналіз ліквідності балансу» [40, с. 102];
- «аналіз фінансових коефіцієнтів» [40, с. 102].

Другу групу формують показники:

- «аналізу рівня, структури і динаміки абсолютних фінансових результатів» [40, с. 102];
- «аналізу рентабельності і ділової активності підприємства» [40, с. 102].

У даному дослідженні пропонується класифікувати показники, що відображають фінансовий стан підприємства, виходячи з цілей фінансової діагностики, а саме:

- «оцінки майнового положення підприємства» [29, с. 18];
- «оцінки фінансового стану і ліквідності» [29, с. 18];
- «оцінки оборотності активів чи ділової активності» [29, с. 18];
- «оцінки рентабельності» [29, с. 19];
- «оцінки негативних статей балансу» [29, с. 18].

Оцінка структури майна підприємства і джерел його формування необхідна як для самого підприємства, так і для зовнішніх партнерів. «Стан і рух основних засобів характеризуються коефіцієнтом зносу основних засобів, коефіцієнтом їхнього відновлення, а також коефіцієнтом вибуття основних засобів» [16, с. 60]. «Для всебічної оцінки майнового стану підприємства дану групу показників необхідно доповнити показниками, що характеризують величину товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості підприємству» [22, с. 14].

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. До них відносяться: «...величина власних засобів підприємства, коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами, відношення дебіторської і кредиторської заборгованостей, коефіцієнти поточної і проміжної ліквідності, коефіцієнт маневреності власного капіталу» [31, с. 365]. Дана група показників істотно впливає на оцінку платоспроможності підприємства, особливо, «...загальний коефіцієнт ліквідності балансу і коефіцієнт ліквідності, розрахований по різних групах ліквідних засобів підприємства» [42, с. 190]. «У законодавстві про банкрутство України загальний коефіцієнт ліквідності є одним з індикаторів платоспроможності підприємства і, отже, значно впливає на рішення про те, стійке підприємство чи знаходиться в сфері розвитку кризи» [56, с. 230]. У

зв'язку з цим, розглянемо більш докладно механізм формування даного показника.

«Коефіцієнт ліквідності дозволяє визначити поточний фінансовий стан підприємства, виявити, чи здатне воно протягом звітного періоду погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів» [29, с. 18]. «Нормативне значення даного показника ≥ 2 , якщо значення коефіцієнта не досягає даного рівня, то це свідчить про функціонування підприємства в умовах фінансового ризику, у протилежному випадку – характеризує стійкий стан підприємства» [29, с. 30].

Однак, як показує практика використання даного показника, його високе значення далеко не завжди відображає дійсний стан справ на підприємстві.

Така особливість, насамперед, лежить у самому розрахунку даного показника. «Існує два шляхи досягнення високого значення показника поточної ліквідності: за рахунок збільшення обсягів готової продукції, що зберігається на складі; за рахунок високого рівня дебіторської заборгованості» [23, с. 92].

«Збільшення обсягів готової продукції на складі є результатом або невірної маркетингової політики підприємства, або відсутністю необхідного рівня якості продукції, що випускається» [15].

«Зростання дебіторської заборгованості, хоча і не є настільки негативним показником як перший, але свідчить про скорочення обсягів оборотних коштів підприємства, що також негативно впливає на його фінансове положення, тому, для того, щоб показник поточної ліквідності відображав дійсну картину фінансового стану, що склалася на підприємстві, необхідно його аналізувати в сполученні зі значеннями показників дебіторської заборгованості, готової продукції і короткострокових зобов'язань» [24, с. 114].

Розглянемо схему аналітичних міркувань при визначенні передумов розвитку кризових явищ на підприємстві в умовах, коли значення показника ліквідності знаходиться в нормативних значеннях, і спостерігається збільшення обсягів готової продукції (рис.2.1).

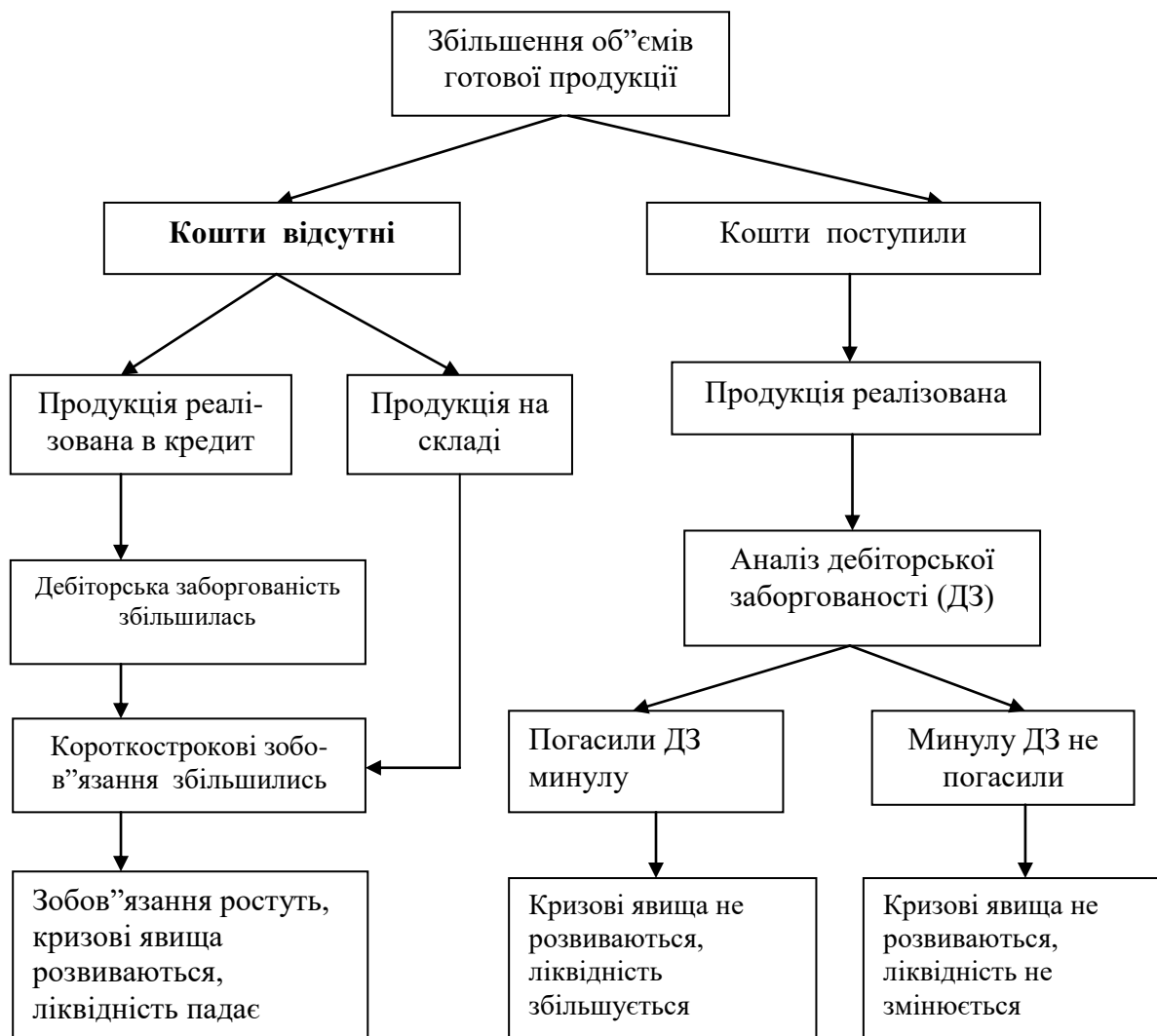


Рис.2.1. Схема аналітичних міркувань в контексті антикризового управління

У даному випадку необхідно аналізувати також значення розмірів виручки (виторгу) від реалізації. Якщо в звітному періоді в підприємства спостерігалось надходження коштів, то необхідно розглянути поведження дебіторської заборгованості. Ситуація, при якій на підприємстві спостерігається наявність виторгу від реалізації продукції й одночасне зниження обсягів дебіторської заборгованості за рахунок погашення зобов'язань перед підприємством характеризує збільшення власних оборотних коштів підприємства. Це веде до стабілізації діяльності виробничого підприємства, і визначає можливість подальшого розвитку виробництва. Якщо ж наявність у підприємства виторгу супроводжується збільшенням обсягів дебіторської

заборгованості, то такий варіант свідчить про те, що частково готова продукція продана в кредит.

Однак, це також не є джерелом розвитку кризових явищ, тому що в ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» існує власне джерело поповнення оборотних коштів. У цьому випадку аналіз значень короткострокових зобов'язань не проводиться, тому що його зміна не робить істотного впливу на фінансовий стан підприємства. Таким чином, при перерахованих вище умовах досягнення коефіцієнтом поточної ліквідності нормативного значення дійсно відбиває реальний стійкий фінансовий стан ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

Таким чином, для одержання достовірних результатів по ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», слід діагностувати стан ліквідності вивчаємого підприємства, необхідно проаналізувати одночасно зі значенням коефіцієнта поточної ліквідності розглядати тренд зміни таких показників, як отриманий обсяг готової продукції, виторг від реалізації власної виробленої продукції, обсяг дебіторської заборгованості, величина короткострокових зобов'язань ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

2.3. Аналітичне забезпечення моніторингу діяльності підприємства в умовах антикризового управління

Процедура діагностики діяльності підприємства – це фінансовий контроль, що дозволяє своєчасно визначити можливі перебої в виробництві та вжити необхідних заходів для запобігання будь-яким перепонам. Своєчасне використання процедур діагностики на основі методів фінансового аналізу є найважливішим заходом, що дозволяє керівництву ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» запобігти його банкрутству.

Розглянемо процедуру діагностики на прикладі ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

Основні доходи та прибуток ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» традиційно має від виробництва і складання меблів. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» дає змогу оцінити ефективність функціонування підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютні зміни	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1. Виручка (нетто) від продажу, тис. грн	10595	7611	7157	-2984	-454
2. Собівартість продажів, тис. грн	9543	6333	16786	-3210	10453
3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	8094	9572,5	8731,5	1478,5	-841
4. Валовий прибуток, тис. грн	1052	1278	-9629	226	-10907
5. Середньорічна чисельність робочих, осіб	51	45	36	-6	-9
6. Фондовіддача, грн	1,31	0,79	0,82	-0,52	0,03
7. Фондоозброєність, тис. грн	158,70	212,72	242,54	54,02	29,82
8. Фондомісткість, грн	0,76	1,26	1,22	0,5	-0,04
9. Продуктивність праці, тис. грн	207,75	169,13	198,80	-38,62	29,67
10. Прибуток від продажу, тис. грн	1052	1278	-9629	226	-10907
11. Інші доходи, тис. грн	1517	1056	812	-461	-244
12. Інші витрати, тис. грн.	-	-	135	0	135
13. Чистий прибуток, тис. грн	2435	2073	-8952	-362	-11025
14. Рентабельність продажів з чистого прибутку, %	22,98	27,24	-125,08	4,26	-152,32

Аналіз основних економічних показників роботи підприємства свідчать про перебої у виробничому процесі, що відбивають неефективне управління фінансовими потоками.

Відносні економічні показники ліквідності, платоспроможності агропідприємства представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Відносні показники ліквідності та платоспроможності, од.

Показники	Нормальні обмеження	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	Зміни, +/-	
					2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,13	0,001	-	-0,129	-
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,8	0,13	0,001	-	-0,129	-
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	3,9	2,65	1,53	-1,25	-1,12

Усі коефіцієнти ліквідності для підприємства ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» частково відповідають нормативним значенням, отже, підприємство є частково платоспроможним і фінансово нестійким.

Проведемо трикомпонентний аналіз фінансового стану ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз трикомпонентного показника фінансового становища ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», тис.грн

Показники	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	Зміни, 2021 від 2019 рр.	
				Тис. грн	Темп росту, %
1. Капітал та резерви	16283	18356	9098	2073	-9258
2. Необоротні активи	8149	11106	6412	2957	-4694
3. Фактична наявність власних оборотних коштів	8134	7250	2686	-884	-4564
4. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	0	0
5. Власні та довгострокові джерела	8134	7250	2686	-884	-4564
6. Короткострокові кредити та позики	-	-	-	0	0
7. Загальна сума власних та позикових джерел	8134	7250	2686	-884	-4564

Продовження табл 2.4.

8. Виробничі запаси та витрати	10040	11648	7751	1608	-3897
9. Надлишок (+), недолік (-) власних джерел	-1906	-4398	-5065	-2492	-667
10. Надлишок (+), недолік (-) власних та довгострокових джерел	-1906	-4398	-5065	-2492	-667
11. Надлишок (+), нестача (-) всіх джерел покриття запасів	-1906	-4398	-5065	-2492	-667
12. Тип фінансової ситуації	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}	X	X

Тип фінансової ситуації для підприємства є передкризовим. При ньому підприємство може перебувати на межі стадії банкрутства, тому що в цій ситуації короткострокові фінансові вкладення, кошти, дебіторська заборгованість ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», а також інші оборотні активи не можуть покрити кредиторську заборгованість, виникає необхідність зниження рівня запасів і витрат.

Для з'ясування ефективності поточної діяльності підприємства здійснено аналіз ділової активності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ділової активності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміни, +/-	
				2020 р. до 2019 рр.	2021 р. до 2020 р.
Коефіцієнт оборотності активів, од.	0,57	0,36	0,39	-0,21	0,03
Період оборотності активів, дні	631,58	1000	923,08	368,42	-76,92
Коефіцієнт оборотності основних засобів, од.	1,25	0,79	0,82	-0,46	0,03
Період оборотності основних засобів, дні	288	455,7	439,02	167,7	-16,68
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, од.	1,05	0,67	0,74	-0,38	0,07
Період оборотності оборотних активів, дні	342,86	537,31	486,49	194,45	-50,82
Коефіцієнт оборотності коштів, од.	25,05	42,52	-	17,47	-42,52
Період оборотності коштів, дні	14,37	8,47	-	-5,9	-8,47

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, од.	-	-	-	-	-
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	-	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності кредиторську заборгованість, од.	2,17	1,52	0,98	-0,65	-0,54
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	165,89	236,84	367,34	70,95	130,5
Коефіцієнт оборотності запасів, од.	0,75	0,48	0,53	-0,27	0,05
Період оборотності запасів, дні	480	750	679,25	270	-70,75

Коефіцієнт оборотності активів за 2021 рік збільшується на 0,03 од., що характеризує незначне прискорення кругообігу коштів підприємства. За 2021 р. від 1 гривні вкладених активів підприємство отримувало 0,39 грн виручки.

Період оборотності активів за 2021 рік скорочується на 77 днів і становить 923 дні.

Коефіцієнт оборотності основних засобів за 2021 рік збільшується на 0,03 од. і становить 0,82 од., що свідчить про підвищення ефективності використання устаткування ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ». Період оборотності основних засобів за 2020 рік збільшується на 167,7 днів, а за 2021 рік – скорочується на 16,68 днів.

Щодо коефіцієнта оборотності оборотних активів, цей показник за 2021 рік збільшується на 0,07 од., і за 2021 рік на 1 гривню оборотних активів доводиться 0,74 грн. вартості реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності коштів за 2021 рік відсутній, оскільки ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» не має коштів, грошових еквівалентів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період має негативну динаміку. Так, за 2021 рік цей показник знижується на 0,54 од., що означає, що на 1 гривню кредиторської заборгованості припадає 0,98 грн виручки. Період оборотності кредиторської заборгованості з кожним роком збільшується і за 2021 рік становить 367,34 дні, що на 130 днів більше, ніж у 2020 році.

Коефіцієнт оборотності запасів за 2021 збільшується на 0,05 од., що свідчить про підвищення ефективності управління запасами на підприємстві. Період оборотності запасів скорочується за 2019 рік на 70,75 днів та становить 679,25 днів.

Для оцінки потенційного банкрутства ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» скористаємося моделями вчених (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Прогноз банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
K1	0,69	0,57	0,31
K2	0,13	0,33	0,50
K3	0,13	0,10	-0,63
K4	4,7	3,58	1,66
K5	0,55	0,33	0,50
Z	3,53	2,83	-0,12
Вірогідність банкрутства	Низька	Невизначена	Дуже висока

Розрахунок п'ятифакторної моделі Альтмана говорить про те, що ймовірність банкрутства в 2021 є дуже висока.

З таблиці 2.6 видно, що показник $Z < 1,23$, у такому разі підприємство визнається неспроможним, при величині Z в інтервалі від 1,23 до 2,89 положення ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» невизначене, величина Z більше 2,9 відповідає компаніям зі стабільною та фінансовою стійкістю.

Отримані результати по ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» у 2021 року негативні. Зумовлено це тим, що підприємство за 2021 рік мало збитки внаслідок великих витрат та високої собівартості продукції, що виробляється.

Далі у таблиці 2.7 проаналізуємо можливість банкрутства ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» за моделлю Гордона Л.В. Спрінгейт.

Таблиця 2.7

Оцінка ймовірності банкрутства СВК «Єдність» за моделлю Спрінгейта

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
K1	0,39	0,29	0,17
K2	0,13	0,10	-0,63
K3	0,76	0,47	-1,68
K4	0,55	0,33	0,51
Z	1,52	1,04	-2,66
Ймовірність банкрутства	Низька	Середня	Висока

Межа величини індексу Z даної моделі дорівнює 0,862. За даними таблиці 6 можна назвати, що у 2021 року СВК «Єдність» загрожує банкрутство, т.к. значення Z менше 0,862. Як і моделі Альтмана, висока ймовірність банкрутства обумовлена отриманим збитком.

У таблиці 7 оцінимо банкрутство СВК «Єдність» за моделлю Р.Таффлера та Г.Тишоу.

Таблиця 2.8

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера і Тишоу

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
K1	0,31	0,25	-1,81
K2	3,25	2,34	1,45
K3	0,18	0,22	0,37
K4	0,55	0,33	0,50
Z	0,77	0,53	-0,62
Ймовірність банкрутства	Низька	Середня	Висока

При $Z > 0.3$ можна вважати, що ймовірність банкрутства мала, при $Z < 0.2$, що ймовірність істотна. Дані таблиці ще раз підтвердили, що у 2021 році ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» перебуває у кризовому стані.

Таким чином, моделі оцінки ймовірності банкрутства довели, що ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» у 2021 році перебуває у кризовому стані.

Таблиця 2.9

Зведена таблиця оцінки ймовірності банкрутства

Моделі	Імовірність банкрутства		
	2019 р	2020 р.	2021 р.
П'ятифакторна модель Альтмана	Низька	Невизначена	Дуже
Модель Спрінгейту	Низька	Середня	Висока
Модель Таффлера та Тішоу	Низька	Середня	Висока
Модель Сайфулліна - Кадикова	Низька	Середня	Висока

Проведений аналіз показав, що підприємство перебуває у кризовому стані та відчуває нестачу коштів. У зв'язку з цим пропонується низка заходів, спрямованих на покращення платоспроможності аналізованого ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ», відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової стабільності на тривалий час:

- доцільна реорганізація підприємства (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення);

- реструктуризація боргів;

- продаж частини майна на погашення кредиторської заборгованості;

- ліквідація підприємства.

Перехід до аналітичних форм звітності з використанням цифровізації сьогодні є важливим для обґрунтування прийняття управлінського рішення на різних рівнях управління – для обґрунтованого вибору стратегії інвестиційних вкладень, прогнозування фінансових результатів, виявлення резервів [53, с. 144].

Необхідно встановити обґрунтовану послідовність реалізації заходів щодо усунення негативних тенденцій у галузі фінансової стійкості та заходів щодо фінансового оздоровлення ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

Висновки до розділу 2

У результаті проведених досліджень були зроблені наступні висновки:

1. На основі проведеної діагностики можливості використання варіації методів оцінки схильності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» до банкрутства був зроблений висновок про те, що найбільш оптимальним для вола тильних умов сьогодення є метод Бівера. Даний метод використовувався аналітично на етапі експрес-діагностики для оперативного аналізу розвитку діяльності підприємства. Аналітичні підсумки даного методу по ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» свідчать про істотний розвиток кризових явищ у підприємстві.

2. Найбільш істотним кроком аналітичного блоку є всебічне обґрунтування і вибір системи оціночних показників, що синтезують фінансову ситуацію на підприємстві. Набір критеріальних показників будуть формувати всебічний інформаційний простір дослідження, від якого істотно залежить вірогідність і якість одержуваних результатів.

3. Проведена діагностика, оцінювання результатів та оформлення їх в аналітичні таблиці в даному напрямку дозволили сформувати певні групи показників, що сприяють формуванню оцінки діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» із системно-функціональних позицій.

4. Проведений аналіз об'єктів дослідження показав, що ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» необхідно розглядати як унікальний, багатомірний, критеріально складний об'єкт в аналітичному плані для того, щоб провести всебічну оцінку його стану. Це дало підстави використовувати відомі методи багатомірного аналізу, зокрема, метод рівня розвитку суб'єкта господарювання. Переваги і раціональність даного методу полягає в тім, що об'єктивно одержувана кількісна оцінка у вигляді загального інтегрального показника проста в інтерпретації і дозволяє дати квантифікаційну характеристику ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення та адаптація управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства

Сутнісний аналіз змісту аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства передбачає розробку комплексу управлінських рішень по локалізації наявних кризових явищ на підприємстві. Він містить у собі два етапи:

1 етап: визначення функціонально-потенційних важелів запобігання розвитку кризи на підприємстві;

2 етап: розробка адаптивних таблиць управлінських рішень для відповідного класу кризи.

Завданням першого етапу є визначення інструментарію, що дасть змогу оперативно змінити ситуацію на підприємстві. Для вирішення цього необхідно розробити організаційну модель ситуативного циклу взаємодії бізнес-процесів у структурі інноваційної системи.

Аналіз використання побудованих дискримінантних функцій довів, що для кожного розробленого класу спричиненої кризи, найбільш істотним впливом на результуючий загальний інтегральний показник є локальні інтегральні підсумки за групами оборотності і рентабельності. Сутність цих груп отриманих показників полягає в тому, що вони комплексно відображають ділову активність підприємства на ринку меблевої продукції, тобто характеризують адаптивність маркетингової політики ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ». Отже, в активізації маркетингової діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» лежить основа виходу підприємства зі стану перманентної кризи і в

таких умовах менеджменту необхідно направити всі свої зусилля на досягнення безбитковості функціонування.

«Управлінські рішення по активізації маркетингової діяльності підприємства охоплюють всі елементи маркетингу, такі як продукт, ціна, збут, реклама, стимулювання продажів» [3, с. 145]. «В основі таких рішень мають лежати коректна діагностика, інновації, ризик та мотивація персоналу, яка призведе до включення процесів самоорганізуючої діяльності всіх підрозділів підприємства» [11, с. 83]. Проведені в роботі дослідження сприяли розробці комплекс заходів, що запроваджують поведження підприємства стосовно перерахованих елементів в функціональній залежності від глибини кризи, в яку воно потрапило.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок елементів маркетингу з класами кризи на підприємстві

Класифікація кризи Елементи маркетингу	Клас кризи всеохоплюючої	Клас кризи важкого ступеня	Клас кризи помірного ступеня
Продукт	Акцент на основний продукт і послугу виробництва	Основний якісно виготовлений продукт	Інноваційне покращання основного продукту з наданням гарантій та комплексу відповідних послуг
Ціна	Собівартість + мінімальний розмір отриманого прибутку	Ціна аналогічного продукту національних конкурентів	Ціна, необхідна для демпінгування ринку
Збут	Бартерні операції	Суб'єктивно- вибіркова система збуту	Інтенсивна система збуту, індивідуальна робота з замовником
Реклама	Не проводиться	Зробити продукт відомим для споживачів і трейдерів	Зробити відомим бренд товарів і послуг для споживачів
Стимулювання продажу	Не проводиться	Робота в мережах	Комбінація товарного кредиту з передплатою

Завдання другого етапу складається з розроблення аналітичних таблиць управлінських рішень з таргетування та локалізації розвитку кризових явищ на підприємстві. Системне управлінське рішення є важливим елементом процесу менеджменту. Функціональність, векторність й оперативність прийняття конкретних рішень менеджменту сприяє ефективності і функціонуванню всієї системи управління підприємством, а, отже, і ефективність виробничо-господарських процесів, усе це має відповідати наступним вимогам:

- мати ясну цільову векторність;
- бути раціонально обґрунтованими, що передбачає обов'язковість мотивів вибору і прийняття даного управлінського рішення;
- бути логічними та параметричними, тобто погодженими з попередніми рішеннями;
- бути своєчасними та інформаційно доречним, тобто прийматися тоді, коли рішення сприятиме досягненню поставленої мети;
- бути організаційно ефективними, що означає дотримання оптимальності у відношенні запланованого доходу до витрат.

«Суть розробки комплексу управлінських рішень по антикризовому управлінню згідно підприємницької моделі складається у формуванні цілеспрямованого, послідовного, оперативного набору заходів для відповідного класу кризи, який би дозволив призупинити негативну тенденцію розвитку підприємства або локалізувати джерела виникнення кризових явищ» [19, с. 282].

На сьогоднішній день меблеве підприємство знаходиться у передкризовому стані. Висока собівартість продукції обумовлена нестабільними постачаннями сировини, витратами на її транспортування. Укладання короткострокових контактів із споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва пов'язане з нестабільною фінансово-економічною ситуацією, що склалася в країні через агресію росії.

Відсутність інвесторів, проведення модернізаційних процесів призводить до того, що на підприємствах меблевої галузі переважає застаріле обладнання

та технології. Висока плинність кадрів викликана низьким рівнем заробітної плати, не вдосконаленою системою мотивації та стимулювання праці.

Розглянемо антикризові інструменти ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Антикризові інструменти ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ»

Антикризові інструменти	Сутність антикризових інструментів	Цілі та результати впровадження антикризових інструментів
Бенчмаркінг	Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів	Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства та протистояння загроз з боку конкурентів
Вертикальна диверсифікація виробництва	Підприємство випускає продукцію у межах виробничої діяльності (за техніко-технологічними ознаками)	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності та підвищення прибутковості підприємства
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Поряд із виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію для базового виробництва	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, не пов'язаної з основним виробництвом та потребами нових споживачів	
Фінансова діагностика	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства	Доцільно проводити виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства
Факторинг	Фінансова операція, суть якої полягає у придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	Рефінансування дебіторської заборгованості

Реструктуризація підприємства	Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного та позикового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства
Реінжиніринг бізнес процесів	Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства
Укладання ф'ючерсних контрактів на постачання сировини	Контракт, який укладається на постачання певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	Надає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною

Під сучасними методами слід розуміти оптимальні фінансові показники, а новітні технології, систему організації виробництва, методи управління, здатність підприємства швидко реагувати на попит споживача.

З викладеного вище, можна зробити такі висновки:

– кризові процеси підприємства мають циклічний характер. Їх необхідно прогнозувати, працювати на випередження, до них необхідно готуватися з метою недопущення довгострокової системної кризи підприємства та її ліквідації;

– система антикризового управління промисловим підприємством має бути комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості інституційного середовища, в якому функціонує меблеве підприємство.

3.2. Використання інноваційних інструментів в організації антикризового управління підприємством

«Інноваційні інструменти організації антикризового управління є новим засобом для досягнення намічених підприємством цілей у сфері планомірного подолання кризових наслідків з метою забезпечення сталого економічного, виробничого, фінансового та соціального розвитку промислового підприємства, які більшість експертів та фахівців ділять на декілька груп» [17, с. 5]:

- 1) інструменти, в основі яких є інноваційні маркетингові технології;
- 2) “інструменти, створені з урахуванням передових технологій у сфері менеджменту” [17, с. 6];
- 3) “оптимізація діяльності інфраструктурних інституцій удосконалення законодавчого забезпечення їх ефективного функціонування” [51, с. 11].

Сучасне антикризове управління на промисловому підприємстві застосовується у різних цілях, серед яких:

- вивчення потенціалу розвитку підприємства, тобто криза, що відбулася, може створити нові унікальні можливості;
- визначення найбільш ефективних стратегій розвитку та конкурентних переваг підприємства;
- розрахунок різних фінансових та промислових резервів;
- організація пошуку нових інвесторів, у т. ч. розвиток механізмів із залучення іноземних інвестицій;
- проведення комплексу заходів у сфері вдосконалення поточної структури витрат;
- виявлення кризової симптоматики у підприємства;

– запобігання виникненню кризових ситуацій тощо.

Розглянемо основні інноваційні інструменти у сфері організації антикризового управління ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

1. Інструменти сфери «Маркетинг».

1.1. Стратегічний ребрендинг.

Цілі:

– ефективний розвиток бізнесу на основі вивчення психологічних особливостей споживачів товару;

– дослідження причин зміни ставлення до товару;

– пошук варіантів поновлення його споживчої привабливості.

1.2. Таргетинг.

Цілі:

– показ різних рекламних повідомлень усім потенційним групам покупців, крім незацікавлених і випадкових користувачів;

– зменшення витрат на проведення рекламної компанії.

1.3. Ретаргетинг.

Ціль:

– виділити з аудиторії націлення користувачів, які вже взаємодіяли з рекламою компанії (перейшли за посиланням, купили товар).

2. Інструменти сфери «Менеджмент».

2.1. Фронтування ринку.

Цілі:

– здійснити вихід на закордонний ринок;

– вирішити питання з експортом технологічних інновацій;

– задіяти механізми страхування ризиків з метою мінімізації негативних факторів;

– перестрахувати можливі ризики.

2.2. Мерджер технології.

Цілі:

– зміцнити ринкові позиції, які займає підприємство;

- отримати передові технології;
- розвинути нові компетенції;
- досягнення синергетичного ефекту від зливання двох підприємств.

2.3. Аутсорсинг.

Цілі:

- підвищити показники якості управлінських рішень, що приймаються;
- організувати ефективне управління міжфірмовими відносинами;
- посилити контроль над аутсорс-провайдером.

Для досягнення даних антикризового управління застосовується антикризовий бенчмаркетинг, що є дієвим інноваційним інструментом, здатним знайти певні резерви всередині самого підприємства для подолання кризової ситуації. «Бенчмаркетинг (англ. benchmark – еталон для співвіднесення, порівняльна оцінка) визначається більшістю провідних вчених як механізм порівняння рівня ефективності роботи промислового підприємства з основними структурними показниками успішніших аналогічних підприємств» [12, с. 45]. «Процес бенчмаркетингу проводиться за певною технологією, яка включає декілька етапів» [3, с. 29]:

- 1) визначення цілей та основних завдань для проведення бенчмаркетингового аналізу;
- 2) встановлення домінантних параметрів оцінки;
- 3) організація вибору промислового підприємства чи його підрозділів із проведення порівняння;
- 4) організація збору та подальшої обробки отриманої інформації;
- 5) проведення аналізу різних показників з метою визначення потенційних можливостей застосування даних, отриманих під час проведеного дослідження;
- 6) послідовне впровадження у діючу структуру підприємства, оновлених бізнес-економічних показників, що сприяють якісному зростанню його адаптаційного рівня.

Бенчмаркінг – це не лише сучасна технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція природного розвитку підприємств, а, по-друге, процес

відтворення досконалості. Інструментарій впровадження бенчмаркінгу слід впроваджувати поетапно: спочатку на підприємстві формується система показників з метою оцінки стану операційної та фінансової діяльності; далі система показників порівнюється з аналогічними показниками інших фірм, які використовують сучасні методи господарювання. «Володіння та ефективне використання технологій бенчмаркінгу – невід’ємна передумова ринкового успіху підприємства» [36, с. 280].

«Кризовий бенчмаркетинг з боку менеджменту промислового підприємства є складним, витратним і трудомістким процесом, що дозволяє визначити актуальність постановки завдань і цілей у питаннях організації антикризового управління підприємством». Розглянемо основні відмінності, присутні між класичним бенчмаркетингом, конкурентним аналізом та антикризовим бенчмаркетингом (таб. 3.3).

Таблиця 3.3

Ідентифікаційні відмінності між класичним бенчмаркетингом, конкурентним аналізом та антикризовим бенчмаркетингом

Класична методологія бенчмаркетингу	Зміст інструментів конкурентного аналізу	Антикризова методологія бенчмаркетингу
Використання провідних світових практик організації та ведення бізнесу	Аналіз поведінки прямих конкурентів	Фокусування на найефективніших та якісних управлінських рішеннях, які були прийняті менеджментом підприємства у кризових умовах
Тривалий період оптимізації бізнес-процесів підприємства	Швидке і якісне вирішення проблем, що виникають	Пошук, отримання та застосування унікальних оновлених способів вирішення завдань у сфері антикризового управління
Партнерство з різними підприємствами для отримання інформації	Співпраця відсутня, а у ряді випадків можливе промислове шпигунство	Організація співробітництва з підприємствами для отримання/обміну важливої інформації
Придбання різних конкурентних переваг	Маркетинговий інструмент для аналізу поточної діяльності конкурентів	Дозволяє запобігти можливій кризі та вийти зі складної ситуації

У рамках дослідження складемо адаптаційний варіант організації антикризового бенчмаркетингу для ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» [46, с. 66]:

- провести аналіз та подальшу оцінку поточного стану підприємства для ідентифікації проблемних місць у поточній стратегії, що дозволить сформувавши перелік завдань бенчмаркетингу;

- визначити цілі та завдання для організації процесу антикризового бенчмаркетингу;

- сформувавши стратегічні критерії для організації та проведення порівняльного аналізу відповідно до зазначених завдань;

- розробити план збору необхідної інформації для подальшого проведення порівняльного аналізу;

- визначити джерела отримання інформації, розпочати процедури пошуку, обробки та аналізу отриманих даних;

- розробити опитувальну анкету, необхідну для залучення нових партнерів, та провести відбір підприємств для бенчмаркетинга;

- на основі отриманої в ході дослідження інформації сформувавши варіанти скорочення поточних розривів і запропонувати комплекс заходів щодо виходу із кризової ситуації.

Результати, отримані менеджментом ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» в ході проведеного антикризового бенчмаркетингу, дозволять реалізувати грамотне та ефективне управління, по-новому осмислити горизонт своїх перспектив та розробити оновлену адаптивну стратегію розвитку. Успіх реалізації механізмів антикризового бенчмаркетингу безпосередньо залежить від ступеня зацікавленості, рівня професійних компетенцій та навичок працівників підприємства, які реалізували цей проект [55].

Важливу роль в цьому процесі відіграють “...джерела конкурентоспроможного розвитку, якими визначено ресурси, спосіб мислення, технологію, організацію бізнесу, тобто усі складові комерційного процесу” [49,

с. 60]. При цьому не слід забувати і про розвиток галузевих аспектів, кінцевим результатом яких є діяльність підприємства [50].

Отже, антикризовий бенчмаркетинг є ефективним інноваційним інструментом, який може надати поточній роботі підприємства нову спрямованість, що дозволить йому пережити складну економічну ситуацію, що склалася, але тільки за умови, що проведений менеджментом підприємства аналіз був вірним. Необхідно ретельно відстежити всі без винятку домінантні фактори успіху організації антикризового бенчмаркетингу, до складу яких входять:

- ступінь креативності менеджменту підприємства під час вирішення завдань;

- рівень зацікавленості у досягненні поставленої мети;

- наявність у співробітників високого рівня компетентності, необхідного для вирішення складних завдань;

- визначення тимчасових критеріїв, фінансових витрат та масштабу проведених робіт;

- наявність у штаті підприємства висококваліфікованих фахівців, які здатні відібрати для аналізу потрібні бізнес-процеси, а потім визначити критерії, які потрібно порівняти.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено комплекс необхідних управлінських заходів для відповідного класу кризи і певного виду реструктуризації. Дані управлінські аналітичні таблиці є базою відбудовних заходів і є оптимізаційним інструментарієм, за допомогою якого керівництво підприємства у відповідності зі сформованою ситуацією, запланованими ресурсами вибирає ту сукупність дій, що забезпечує повноцінну специфіку розвитку кризових явищ на підприємстві.

2. Розроблено модель новітнього антикризового управління підприємством, що є організаційно і логічно обґрунтованою послідовністю кроків, що повинне здійснити керівництво підприємством з метою локалізації чи запобігання розвитку кризових явищ.

3. Використання модель новітнього антикризового управління підприємством дозволить раціонально оцінювати фінансовий стан підприємства і на базі такої варіативної оцінки визначати глибину розвитку потенційних кризових явищ, джерела виникнення кризи, а також механізми, важелі й інструменти, за допомогою яких можна профілактично локалізувати чи призупинити подальший розвиток деструктивних тенденцій на підприємстві, а, отже, чітко вказати вектор виходу підприємства зі стану кризи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у даному розділі можна зробити наступні висновки:

1. Причини розвитку кризових явищ мають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, в основі якого спостерігається криза менеджменту. Нова концептуальна парадигма менеджменту підприємств повинна ґрунтуватися на ортодоксальних принципах: відмова від постулатів управлінського раціоналізму шкіл менеджменту; використання в управлінні теорії економічних систем; застосування до управління адаптивного та ситуаційного підходу; визнання соціально-економічної відповідальності менеджменту.

2. Серед інструментів подолання кризи сучасного розвитку менеджменту важливу роль відіграють зміна мотивів, векторів впливу, стилю і сутності управління, тобто формування і розвитку в керівників підприємств інноваційних підприємницьких якостей.

3. Антикризовий процес менеджменту підприємств є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила економіку країни і складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні;

4. Під антикризовим управлінням слід розуміти раціональну систему управління підприємством, що базується на інноваційних засадах, спрямовану на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами оперативного-тактичного менеджменту й аналітичного моделювання.

5. На основі проведеної діагностики можливості використання варіації методів оцінки схильності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» до банкрутства був зроблений висновок про те, що найбільш оптимальним для вола тильних умов сьогодення є метод Бівера. Даний метод використовувався аналітично на етапі експрес-діагностики для оперативного аналізу розвитку діяльності підприємства. Аналітичні підсумки даного методу по ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» свідчать про істотний розвиток кризових явищ у підприємстві.

6. Найбільш істотним кроком аналітичного блоку є всебічне обґрунтування і вибір системи оціночних показників, що синтезують фінансову ситуацію на підприємстві. Набір критеріальних показників будуть формувати всебічний інформаційний простір дослідження, від якого істотно залежить вірогідність і якість одержуваних результатів.

7. Проведена діагностика, оцінювання результатів та оформлення їх в аналітичні таблиці в даному напрямку дозволили сформувати певні групи показників, що сприяють формуванню оцінки діяльності ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» із системно-функціональних позицій.

8. Проведений аналіз об'єктів дослідження показав, що ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» необхідно розглядати як унікальний, багатомірний, критеріально складний об'єкт в аналітичному плані для того, щоб провести всебічну оцінку його стану. Це дало підстави використовувати відомі методи багатомірного аналізу, зокрема, метод рівня розвитку суб'єкта господарювання. Переваги і раціональність даного методу полягає в тім, що об'єктивно одержувана кількісна оцінка у вигляді загального інтегрального показника проста в інтерпретації і дозволяє дати квантифікаційну характеристику ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ».

9. Розроблено комплекс необхідних управлінських заходів для відповідного класу кризи і певного виду реструктуризації. Дані управлінські аналітичні таблиці є базою відбудовних заходів і є оптимізаційним інструментарієм, за допомогою якого керівництво підприємства у відповідності зі сформованою ситуацією, запланованими ресурсами вибирає ту сукупність дій, що забезпечує повноцінну специфіку розвитку кризових явищ на підприємстві.

10. Розроблено модель новітнього антикризового управління підприємством, що є організаційно і логічно обґрунтованою послідовністю кроків, що повинне здійснити керівництво підприємством з метою локалізації чи запобігання розвитку кризових явищ.

11. Використання модель новітнього антикризового управління підприємством дозволить раціонально оцінювати фінансовий стан підприємства і на базі такої варіативної оцінки визначати глибину розвитку потенційних кризових явищ, джерела виникнення кризи, а також механізми, важелі й інструменти, за допомогою яких можна профілактично локалізувати чи призупинити подальший розвиток деструктивних тенденцій на підприємстві, а, отже, чітко вказати вектор виходу підприємства зі стану кризи.

Використання запропонованих у роботі інноваційних методичних підходів до визначення класів розвитку перманентних кризових явищ та прогнозування фінансового становища ТОВ «ГЕРБОР-ХОЛДІНГ» дозволяє передбачати кризу, розробляти профілактичні заходи, оцінювати раціональність управління підприємством в умовах кризи .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Marynenko N. Yu., Rudiuk I. I. Anti-crisis management under modern 87 conditions. Proceedings of the 5th International Scientific-Practical Conference “Formation of the mechanism of national economic systems competitive positions strengthening in global, regional and local dimensions” (October 30, 2020) / Ternopil Ivan Puluj National Technical Universtiy. Ternopil : PE Palianytsia V.A., 2020. Pp. 6–7.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). С. 30-38.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2016. 301 с.
4. Антикризове управління національною економікою: монографія. За заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с.
5. Антонюк Н. А. Методичні підходи до антикризового управління в умовах децентралізації. Бізнес Інформ. 2018. № 15. С. 403-407.
6. Арєф’єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf
7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
8. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. Інноваційна економіка, № 1. 2011. С. 6–10.
9. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2014. № 3(42). С. 54–61.

- 10.Владика Ю. П.. Кризові стани в економіці: причини та наслідки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/15.pdf
- 11.Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 82–84.
- 12.Воронкова Т.Є. Система антикризового управління підприємством. НТІ, 2015. №3. С. 17–25.
- 13.Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40.
- 14.Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
- 15.Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981#:~:text=Мороз%2C%20>
- 16.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. Економіка розвитку (Economics of Development). 2017. № 3 (83). С. 59–66.
- 17.Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
- 18.Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. №6(22). 2015. С. 193-198.
- 19.Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2016. № 13. С. 279–283.
- 20.Дацюк С., Матвієнко К. Що таке кризова ситуація? Які рішення є адекватними та дозволяють вийти з кризи? URL: https://www.zhitomir.info/news_31962.html

21. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3840>
22. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2017. № 11. С. 10-14.
23. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.
24. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 36. С. 113–116.
25. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
26. Єпіфанова І.Ю.; Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. 2016. Випуск 2. С. 265– 269.
27. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 69–75.
28. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
29. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15–27.
30. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса. 2018. 400 с.

- 31.Коваленко В. В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 363–367.
- 32.Колосов Р. Корпоративне підприємство: поняття, ознаки та місце серед юридичних осіб. Підприємництво, господарське право і право. 2017. №9. С. 72-76.
- 33.Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 2-2 (45). С. 7-10.
- 34.Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 312–317.
- 35.Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
- 36.Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С.278-281.
- 37.Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 152–156.
- 38.Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>.
- 39.Мариненко Н. Ю. Організація управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах : монографія ; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 312 с.

- 40.Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством Інноваційна економіка. 2013. № 1 (39). С. 102–105.
- 41.Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.
- 42.Мірошніченко Ю. В., Підгорна О. М. Основні підходи до розуміння визначення антикризового управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 48. С. 188–193.
- 43.Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. Молодий вчений. 2016. № 4 (31). С. 142–146.
- 44.Мокряк К. В. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління в системі фінансового менеджменту підприємства. Науковий вісник ОНЕУ, 2015. № 4 (224). С. 167-177.
- 45.Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.
- 46.Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
- 47.Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.
- 48.Павлюк В. І. Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 4. С. 136–140. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_4_24.pdf
- 49.Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 55–61.

50. Пуцентейло П.Р. Концептуальні засади функціонування м'ясопродуктового підкомплексу в системі АПК України. Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2010. № 1. С.134-138.
51. Пуцентейло П.Р. Формування і розвиток інфраструктури аграрного ринку. АгроІнКом. 2008. № 1-2. С. 9-11.
52. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Детермінанти аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». Вип. 34. К.: ДЕТУТ, 2015. С. 402-414.
53. Пуцентейло П.Р., Довбуш А.В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С.140-151.
54. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №22. С. 412–418.
55. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
56. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228–235.
57. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 568 с.
58. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Траєкторія науки*, 2017. №3. С. 4001–4009.
59. Сметанюк О.А., Причепка І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1>

60. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43- 47.
61. Створення системи антикризового управління підприємствами. URL: https://pidru4niki.com/1676062661259/menedzhment/stvorenniya_sistemi_anti_krizov_ogo_upravlinnya_pidpriyemstvami
62. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.
63. Ткачук Г. Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21. 2018. С. 416-420.
64. Холод З. М., Штангрет А. М. Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності. Наукові записки. Львів: Українська академія друкарства, 2018. Вип. 6. С. 121-124.
65. Хринюк О. С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf
66. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес інформ. 2015. № 5. С. 264–268.
67. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2017. 680 с.
68. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 173–180.