

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КІНДЗЕРСЬКИЙ МИКОЛА ЯРОСЛАВОВИЧ

Реструктуризація підприємства в системі антикризового управління

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21

Кіндзерський Микола Ярославович

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні засади реструктуризації підприємств.....	6
1.2. Реструктуризація як інструмент досягнення стратегічної стійкості підприємства	16
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Оцінка організаційного забезпечення системи антикризового управління досліджуваного підприємства.....	26
2.2. Діагностика ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Формування системи антикризового управління підприємства	49
3.2. Розробка моделі антикризового управління підприємства	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сталий розвиток національної економіки України неможливий без активізації та модернізації промислового сектору, який виступає системоутворюючою складовою господарського комплексу держави. В сучасних умовах функціонування промисловість перебуває у стані глибокої трансформаційної кризи, зумовленої низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників. Серед основних слід відзначити втрату протягом останніх років значної частини традиційних ринків збуту, низький рівень конкурентоспроможності української продукції на світових ринках, неефективність виробничої кооперації між підприємствами, а також технологічну відсталість більшості галузей. Така ситуація суттєво обмежує можливості для економічного зростання та інноваційного оновлення промислового комплексу країни.

Подолання зазначених диспропорцій потребує формування комплексного підходу до відновлення промислового потенціалу, який має ґрунтуватися не лише на розширенні ринків збуту чи зниженні собівартості виробництва задля досягнення короткострокових конкурентних переваг, а насамперед на створенні сприятливих організаційно-економічних умов для підприємницької взаємодії, розвитку партнерських зв'язків, інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та забезпечення структурних змін у системі власності. Саме в цьому контексті одним із найефективніших інструментів структурної трансформації промислових підприємств виступає реструктуризація як цілеспрямований процес оновлення їх організаційної, фінансової, технологічної та управлінської систем.

Міжнародна практика підтверджує, що реструктуризація сприяє підвищенню ефективності використання економічного потенціалу підприємств, забезпечує гнучкість управління, оптимізацію ресурсних потоків і підготовку до нових форматів конкуренції. Вона створює передумови для відновлення інвестиційної привабливості промисловості, модернізації основних фондів та впровадження інноваційних технологій виробництва. Особливої ваги набувають інноваційні форми реструктуризації – злиття, поглинання, корпоративна інтеграція, стратегічні альянси

– які відкривають нові можливості для організаційно-економічного зростання підприємств, сприяють формуванню синергетичного ефекту та форсуванню змін у структурі управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика реструктуризації підприємств є предметом ґрунтовного дослідження як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі, що свідчить про її багатовимірність, міждисциплінарний характер та стратегічне значення для розвитку сучасної економіки. Теоретико-прикладні аспекти реструктуризаційних процесів детально висвітлено у працях провідних зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити М. Аїстову, І. Ансоффа, В. Бішаара, Л. Водачека, Б. Гріна

Вітчизняна наукова школа з питань реструктуризації характеризується прагненням до поєднання класичних підходів із сучасними інструментами стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, організаційного розвитку та інноваційного менеджменту, що дозволяє формувати комплексні моделі трансформації підприємств у контексті національної економіки. Водночас, незважаючи на наявність численних фундаментальних і прикладних досліджень, у сучасній економічній науці зберігається низка невирішених теоретико-методологічних і практичних проблем, пов'язаних із сутністю, механізмами та інституційним забезпеченням процесу реструктуризації.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування пошуку шляхів подолання кризової ситуації на підприємстві.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати теоретичні засади реструктуризації підприємств;
- проаналізувати реструктуризацію як інструмент досягнення стратегічної стійкості підприємства;
- провести оцінку організаційного забезпечення системи антикризового управління досліджуваного підприємства;
- провести оцінку фінансового стану досліджуваного підприємства;

- провести діагностику ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства;
- запропонувати формування системи антикризового управління підприємства;
- розробити модель антикризового управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процес реструктуризації підприємства в системі антикризового управління.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні положення та практичні рекомендації формування системи подолання кризової ситуації на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади реструктуризації підприємств

В умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу та глобальної цифровізації соціально-економічного простору темпи змін у сфері розроблення, впровадження інновацій та скорочення життєвого циклу продукції набувають безпрецедентного характеру. Динамічність технологічних трансформацій вимагає від підприємств постійної адаптації до нових викликів ринку, модернізації виробничих процесів і впровадження гнучких управлінських механізмів реагування на зовнішні зміни. За таких умов управлінці промислових підприємств мають не лише своєчасно виявляти тенденції інноваційного розвитку, але й забезпечувати оп

Діяльність підприємств дедалі більше визначається впливом макроекономічних чинників, які формують умови функціонування на глобальному ринку та посилюють інтенсивність конкурентної боротьби. Серед них домінуюче значення мають прискорений розвиток інформаційних технологій, науково-технічний прогрес, цифровізація бізнес-процесів, а також зростання ролі людського капіталу як рушійної сили інноваційного оновлення виробництва. Підвищення рівня освіченості та професійної компетентності працівників, їх економічної та управлінської культури сприяє ефективнішому використанню ресурсів і запровадженню нових організаційних підходів до розвитку підприємства

Водночас «зростання доходів населення у більшості країн світу зумовлює еволюцію споживчих очікувань, підвищення вимог до якості товарів і послуг, екологічності виробництва та соціальної відповідальності бізнесу. Це, у свою чергу, вимагає від виробників постійного вдосконалення технологій, запровадження систем управління якістю, а також інтеграції екологічних стандартів у виробничу діяльність. Разом з тим, технічний прогрес і модернізація виробництва супроводжуються зростанням енергоспоживання та забруднення навколишнього середовища, що актуалізує необхідність реалізації природоохоронних програм,

підвищення енергоефективності та використання ресурсозберігаючих технологій» [37].

Автором дослідження систематизовано сукупність основних чинників, які визначають динаміку та напрям розвитку підприємств у світовому конкурентному середовищі (рис. 1.1). Вплив цих чинників має комплексний характер і проявляється як через прямі економічні наслідки (зміни цінової кон'юнктури, технологічних трендів, вимог споживачів), так і через опосередковані – соціальні, екологічні та інституційні ефекти.



Рис. 1.1. Фактори впливу на підприємство з боку світового ринку

Примітка: Побудовано за даними [18]

Питання співвідношення понять «реформування», «реструктуризація», «реорганізація» та «реінжиніринг» займає важливе місце у сучасній науковій дискусії щодо трансформаційних процесів у діяльності підприємств. Дослідники І. І. Мазур та В. Д. Шапіро вважають, що наведені терміни не є тотожними, оскільки кожен з них відображає специфічні аспекти перетворень, різні за глибиною, масштабом і цільовою спрямованістю. Науковці підкреслюють, що у змістовому

тлумаченні цих дефініцій домінують окремі ознаки, притаманні певному етапу або рівню змін у господарській діяльності підприємства [55]. На їхню думку, розуміння сутності вказаних процесів доцільно вибудовувати у логіці поступового ускладнення організаційно-економічних трансформацій: реорганізація трактується як форма системного перетворення внутрішньої структури підприємства, реформування – як процес цілеспрямованих змін у виробничо-господарській діяльності, а реструктуризація – як інтеграційна категорія, що охоплює всі зазначені форми перетворень та виступає комплексним механізмом оновлення підприємства [55].

Дослідники також розглядають взаємозв'язок між категоріями «реінжиніринг» та «реструктуризація», відзначаючи їх спорідненість і взаємодоповнюваність. На думку І. І. Мазура та В. Д. Шапіро, реінжиніринг є не лише близьким за змістом до реструктуризації, а й виступає складовою її методичного інструментарію [55, с. 212]. Аналогічної позиції дотримуються Р. Р. Августин та І. О. Демків, які визначають реформування підприємства як найзагальніше поняття, що охоплює всі напрями господарських змін, включаючи реструктуризацію і реінжиніринг [3]. Є. В. Андрієвська також підтримує цю ієрархічну інтерпретацію, визначаючи «реформування» як категорію вищого порядку стосовно понять «реструктуризація» та «реінжиніринг» [10, с. 11].

На підставі узагальнення наукових позицій можна зробити висновок, що наведені поняття не є взаємозамінними. Вони мають різний змістовний обсяг і структурно відрізняються за цілями, рівнем управлінського втручання та очікуваними результатами. Реінжиніринг доцільно розглядати як самостійний напрям реформування підприємства, що реалізується паралельно з реструктуризацією, або як її окремий метод, орієнтований на радикальні організаційно-технологічні зміни.

Окремої уваги заслуговує дискусія щодо співвідношення понять «реструктуризація» і «реорганізація». Деякі автори, зокрема А. В. Галушко та Н. Г. Міценко [27; 57], ототожнюють ці категорії, однак така позиція, на нашу думку, є методологічно некоректною. Етимологічний аналіз свідчить, що термін

«реструктуризація» (від англ. *restructuring*) означає відновлення або зміну існуючої структури, тоді як «реорганізація» (від лат. *organizatio*) – це зміна форми організації реального бізнесу. Таким чином, реорганізація може розглядатися як частковий елемент процесу реструктуризації, тобто як термін нижчого рівня у системі категорій управлінських перетворень.

Реорганізаційні процеси, так само як і реструктуризаційні, можуть здійснюватися у формах злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення [1]. При цьому зміна внутрішньої організаційної структури підприємства є безпосереднім проявом реорганізації, що свідчить про її інтегрованість у ширший процес реструктуризації. Отже, реструктуризація має значно ширший зміст, оскільки охоплює як структурні, так і функціональні зміни у діяльності підприємства.

Історично поняття «реструктуризація» набуло широкого поширення завдяки управлінській діяльності Дж. Велча, який у 1980-х роках, очолюючи корпорацію *General Electric*, започаткував нову філософію управління, що поєднувала стратегічну адаптацію, оптимізацію структури та інноваційні підходи до підвищення ефективності [41]. В українському економічному дискурсі цей термін активно використовується з середини 1990-х років, коли розпочалися перші системні спроби ринкового реформування національної економіки.

З позиції системного підходу підприємство слід розглядати як складну соціально-економічну систему, діяльність якої перебуває під постійним впливом як мікро-, так і макросередовища. Враховуючи це, Т. В. Бондар визначає реструктуризацію як «перебудову» системи, сутність якої полягає у зміні структури та функцій підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності в умовах дії внутрішніх і зовнішніх факторів [17, с. 82]. Отже, реструктуризація постає не лише як процес оптимізації, а як форма стратегічної адаптації підприємства до динамічного середовища, що потребує переосмислення його організаційної архітектури, виробничих зв'язків і системи управління.



Рис. 1.2. Організаційне співвідношення дефініцій: «реформування», «реструктуризація», «реорганізація» і «реінжиніринг» підприємства
Примітка: Власна розробка

З позицій ділової практики реструктуризація нерідко асоціюється із виведенням активів кризового підприємства з-під претензій кредиторів чи власників, що свідчить про її прикладне застосування як інструменту корпоративного захисту. У юридичному контексті реструктуризацію трактують як зміну права власності різних груп суб'єктів господарювання, зумовлену процесом перебудови організаційної діяльності підприємства. З економічної точки зору, реструктуризація є процесом переходу до ефективніших методів управління та господарювання, який передбачає формування оптимальної системи управління, оновлення виробничо-технологічної бази та підвищення продуктивності.

Науковий інтерес становить підхід Ж. Л. Крисько, яка визначає реструктуризацію як структурну перебудову, спрямовану на раціональний розподіл і подальше ефективне використання ресурсів підприємства, що забезпечує утворення високопродуктивних бізнес-одиниць на основі вже існуючих виробничо-адміністративних підрозділів [49, с. 38–39]. Дослідниця також розширює межі поняття, включаючи до нього процеси приєднання інших підприємств, купівлю частки у їхньому капіталі або інтеграцію нових виробничих потужностей, що свідчить про стратегічний характер реструктуризації як форми зростання та диверсифікації діяльності.

Подібного підходу дотримуються й такі науковці, як О. Редькін, В. Реген та М. Хрущ, які трактують реструктуризацію як акт змін у структурі підприємства або у форматі його виробничої та збутової діяльності, тоді як реформування вони розглядають як елемент реалізації корпоративних стратегій трансформації [67, с. 24–26]. Така позиція відображає розуміння реструктуризації як проміжного етапу між оперативним управлінням і стратегічним реформуванням, що спрямоване на відновлення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що реструктуризація підприємства – це багатовимірний процес, який поєднує організаційні, фінансові, управлінські та правові аспекти діяльності, спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи. Вона охоплює не лише внутрішню перебудову підприємства, але й трансформацію його зовнішніх зв'язків, інтеграційних процесів та позиціонування на ринку, що робить цю категорію ключовим елементом сучасного антикризового та стратегічного менеджменту.

Вищенаведені наукові підходи до визначення сутності поняття «реструктуризація підприємства» свідчать про відсутність єдності в його теоретичному тлумаченні. Більшість дефініцій, на думку автора, мають однобічний характер і обмежуються відображенням лише окремих елементів процесу – зокрема змін у структурі організації чи її окремих підсистемах. Таке звужене трактування не дозволяє повною мірою розкрити комплексність і динамічну природу реструктуризації як системного економічного явища. На нашу думку, розуміння даної категорії потребує розширення, доповнення і конкретизації з урахуванням її функціональної ролі у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища.

Підприємство у сучасній економіці слід розглядати як цілісну соціально-економічну систему, що має визначену організаційну структуру, виконує взаємопов'язані функції та функціонує в умовах безперервної взаємодії із мікро- та макросередовищем. У структурному аспекті така система являє собою сукупність взаємозалежних елементів – підрозділів, функцій, процесів і ресурсів, між якими

встановлені певні зв'язки, спрямовані на досягнення спільних цілей. В умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища основним завданням підприємства стає забезпечення узгодженості функціонування між цими елементами, що досягається шляхом оптимізації структурних відносин та вдосконалення управлінських механізмів.

Функціонування економічної системи підприємства має на меті створення продукції або послуг із використанням технологічних процесів, що забезпечують задоволення потреб споживачів. У цьому контексті структура і функції підприємства є взаємопов'язаними категоріями: зміна однієї з них неминуче впливає на іншу. Як зазначає ряд авторів [2], ефективність економічної системи визначається ступенем відповідності її структури функціональним завданням, що змінюються під впливом зовнішніх чинників. Таким чином, реструктуризацію слід розглядати не як часткову зміну організаційних форм, а як комплекс взаємопов'язаних перетворень внутрішньої структури та функцій підприємства, спрямованих на забезпечення його ефективності, стійкості та адаптивності.

У своїх працях В. С. Пономаренко, О. В. Раєвська та С. О. Степурина підкреслюють «багатовимірний характер реструктуризації, розглядаючи її як процес, що охоплює зміни організаційної, виробничої, фінансової, кадрової та інформаційної структур підприємства. Подібного підходу дотримується словацький дослідник Л. Водачек, який визначає реструктуризацію як комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому. Такий підхід ґрунтується на розумінні підприємства як відкритої системи, здатної до самоорганізації та адаптації, а отже, реструктуризація постає як механізм забезпечення його системної цілісності» [29, с. 85].

Разом з тим, окремі дослідники розглядають реструктуризацію у радикальному контексті. Так, О. Вятрович трактує її як «кардинальні зміни структури господарської організації» [25], а В. Шульц, Б. Гарбаж та Дж. Падух «визначають цей процес як «проективно здійснюваний розрив із наявним статус-кво» [83, с. 42]. Такий підхід базується на концепції дискретних організаційних перетворень, коли реструктуризація розглядається як засіб докорінного оновлення

діяльності підприємства, що передбачає зміну не лише структури, а й філософії управління. На нашу думку, подібне бачення є надто радикальним, оскільки воно не враховує поступового, еволюційного характеру змін, притаманного більшості сучасних підприємств у реальному секторі економіки.

Іншу позицію займають представники ринкового підходу, які акцентують увагу на стратегічному пристосуванні підприємства до вимог конкурентного середовища. Американські дослідники Дж. Гамільтон, М. Хіл, П. Кнірш і Є. Залецькі трактують реструктуризацію як використання управлінського та виробничого потенціалу підприємства для створення і прибуткового продажу товарів і послуг, затребуваних ринком [81, с. 103]. Схожої думки дотримуються Х. І. Цвайг [70] і Д. Стенді [68, с. 13], які розглядають реструктуризацію як процес приведення організаційної та виробничої структури підприємства у відповідність з реальними обсягами платоспроможного попиту. Таким чином, реструктуризація набуває рис стратегічного маркетингового інструменту, що поєднує управлінські, виробничі й ринкові механізми узгодження попиту та пропозиції.

Водночас, українські науковці – П. В. Аксьонов [7], О. М. Вакульчик [20], М. М. Шкільняк [31, с. 182] – розвивають адаптаційний підхід до визначення сутності реструктуризації, розглядаючи її як підконтрольний процес змін, спрямованих на пристосування підприємства до швидких і непередбачуваних коливань зовнішнього середовища. Такий підхід акцентує увагу на ролі реструктуризації як інструменту підвищення адаптивного потенціалу підприємства, його здатності своєчасно реагувати на виклики ринку, технологічні інновації та макроекономічні зрушення.

Разом із тим, у сучасній економічній науці набуває поширення інший напрям – інтеграційний підхід, представники якого пропонують більш узагальнене і системне розуміння сутності реструктуризації. Його прибічники об'єднують різні наукові концепції – організаційну, ринкову, адаптаційну та антикризову – в єдину логічну систему, підкреслюючи комплексний характер змін, що відбуваються у межах підприємства. Серед авторів, які розвивають інтеграційний підхід, варто відзначити Б. Андрушківа, М. Кірича та О. Погайдак [11], які розглядають реструктуризацію як множинний процес взаємопов'язаних перетворень у різних

структурних підсистемах підприємства. Зміни, що відбуваються в його межах, не завжди є частиною звичайного ділового циклу – вони можуть бути реакцією на вплив зовнішніх чинників, ініційованими процесами вдосконалення управління, ринкових механізмів або заходами з подолання кризових тенденцій.

У наукових джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації, часто вживаються споріднені терміни: «фундаментальні зміни», «радикальні зміни», «докорінні зміни». Проте, на нашу думку, доцільніше використовувати поняття «перетворення», оскільки воно точніше відображає сутність процесу. У «Словнику з економіки» за редакцією Г. В. Осовської, О. О. Юшкевича, Й. С. Завадського зазначено, що *перетворення* означає «внесення корінних змін до чого-небудь, перебудову чи створення нового на основі старого» [60, с. 451]. Такий підхід дозволяє охопити як еволюційні, так і революційні аспекти змін, підкреслюючи системний і цілеспрямований характер реструктуризаційних процесів.

Систематизація теоретико-методичних підходів до визначення сутності та напрямів реалізації реструктуризації підприємства узагальнена у таблиці 1.1, що демонструє еволюцію поглядів – від вузькофункціональних до інтеграційно-системних.

На підставі аналізу наукових джерел вважаємо, що найбільш адекватно сучасним умовам господарювання сутність категорії «реструктуризація підприємства» відображає саме інтеграційний підхід.

Реструктуризація підприємства – «це сукупність комплексних організаційних перетворень, спрямованих на формування стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, які здійснюються на основі прогнозування доцільності змін з метою досягнення сталих цілей розвитку, мінімізації ризиків і подолання кризових проявів» [37].

Ключовим у цьому визначенні є поняття «комплексні організаційні перетворення», під яким розуміється багатовимірний процес змін, що охоплює усі сфери діяльності підприємства – виробничу, маркетингову, кадрову, фінансову, управлінську та інформаційну. Саме комплексність забезпечує узгодженість трансформацій, створює умови для підвищення адаптивності та ефективності

функціонування підприємства, перетворюючи реструктуризацію на ключовий елемент стратегічного управління розвитком в умовах турбулентного ринкового середовища.

Таблиця 1.1

**Основні теоретико-методичні підходи щодо трактування категорії
«Реструктуризація підприємства»**

Теоретико-методологічний підхід	Провідні представники	Організаційно-економічна сутність підходу
1. Структурний	В.С. Пономаренко, О.В. Раєвцева, С.О. Степурина [64]	Зміни в функціональних сферах підприємства. Організаційний, виробничий, фінансово-інвестиційний, кадровий, інформаційний і культурно-традиційний функціонал
2. Радикальний	О. Вятрович [25], В. Шульц, Б. Гарбач, Дж. Падух [83].	Системно-радикальні зміни
3. Ринковий	Дж. Гамільтон, М. Хіл, П.Кнірш, Є. Залецькі [81], Д.Стенді [68], Х.І. Цвайг [70]	Відповідність виробничої, товарної і збутової політики підприємства конкурентним вимогам свого базового ринку (сегментів ринку)
4. Адаптаційний	П.В. Аксьонов [7], О.М. Вакульчик [20].	Адаптація до турбулентних факторів зовнішнього середовища та їх системне врахування
5. Антикризовий	Я.В. Васьковська [21], І.В. Височин [23]	Технологія попередження і подолання кризових процесів
6. Інтеграційний	Б. Андрушків, М. Кірич, О. Погайдак [11], І.І. Мазур і В.Д. Шапіро [55]	Модельне поєднання інструментів і елементів які представляють структурний, радикальний, адаптаційний, ринковий і антикризовий підхід при проведенні операції злиття або поглинання (інтеграційної угоди)

Примітка: Систематизовано автором

«Порівняно з іншими науковими підходами до трактування сутності поняття «реструктуризація підприємства», запропоноване визначення має певні уточнення, які поглиблюють його зміст і надають йому системного характеру» [37]. Передусім у ньому акцентовано увагу на комплексності та взаємозв'язку процесів, що відбуваються у межах внутрішньої структури підприємства та охоплюють усі його функціональні підсистеми. Реструктуризація розглядається не як сукупність ізольованих заходів, а як цілісний, керований процес багаторівневих організаційних, економічних і технологічних перетворень, який забезпечує узгодженість між

структурними елементами підприємства та його стратегічними цілями.

Особливої уваги заслуговує положення про керованість процесу реструктуризації, що означає наявність чітко визначених цілей, етапів, методів і засобів управлінського впливу. Це підкреслює, що реструктуризація не є спонтанною реакцією на зовнішні виклики, а виступає цілеспрямованим інструментом стратегічного управління, який забезпечує передбачувані результати та узгодженість дій усіх підсистем підприємства. Відповідно, управління реструктуризаційними процесами має спиратися на принципи прогнозування, планування, координації та контролю, що дозволяє забезпечити їх ефективність і сталість у часі.

Ключовим орієнтиром реструктуризації, згідно з цим підходом, є досягнення стратегічної стійкості підприємства, тобто здатності забезпечувати стабільний розвиток у мінливому зовнішньому середовищі, підтримуючи конкурентні позиції навіть за умов кризових коливань. Досягнення стратегічної стійкості передбачає формування збалансованої системи ресурсів, підвищення ефективності управління, оптимізацію організаційних структур і впровадження інноваційних механізмів функціонування.

1.2. Реструктуризація як інструмент досягнення стратегічної стійкості підприємства

В умовах глибоких трансформацій як мікро-, так і макросередовища підприємства перед сучасним менеджментом постає першочергове завдання – «забезпечення та зміцнення стратегічної стійкості організації. Цей стан визначає здатність підприємства зберігати стабільність функціонування, підтримувати конкурентні позиції та реалізовувати стратегічні цілі за умов динамічних змін зовнішнього середовища. Втрата узгодженості між зовнішніми та внутрішніми чинниками призводить до зниження адаптивного потенціалу підприємства, що, у свою чергу, загрожує порушенням його стратегічної рівноваги. Коли баланс між

внутрішніми можливостями організації та впливом зовнішніх факторів руйнується, відбувається дестабілізація системи управління, яка потребує використання дієвих інструментів стратегічного реагування, серед яких центральне місце посідає реструктуризація» [23].

Реструктуризація в цьому контексті розглядається як комплексна управлінська реакція на порушення стабільності підприємства, спрямована на відновлення рівноваги між внутрішнім потенціалом і зовнішніми викликами. Її основне призначення полягає не лише в подоланні наслідків кризи, а й у запобіганні погіршенню стратегічних позицій підприємства шляхом гнучкої адаптації його структури, функцій і бізнес-моделі до нових економічних реалій.

З метою систематизації зовнішніх детермінант реструктуризаційних процесів нами здійснено групування чинників, що спонукають підприємства до проведення організаційно-економічних перетворень (табл. 1.2) [82, с. 23].

Таблиця 1.2

Чинники зовнішнього середовища, які формують необхідність реструктуризації підприємства

Групи чинників зовнішнього середовища	Чинники, що входять до групи
1. Чинники державного регулювання	зміна цілей і пріоритетів економічного розвитку зміна принципів управління державною і муніципальною власністю зміни в зовнішньоекономічному і валютному законодавстві зміна в антимонопольному законодавстві зміни в податковому законодавстві зміна грошово-кредитної політики
2. Чинники конкурентного середовища	зниження або підвищення платоспроможного попиту на продукцію поліпшення або погіршення стану галузі підприємства зростання або зниження кількості конкурентів посилення або послаблення позицій конкурентів
3. Географічні чинники	зміна географічного розташування джерел сировини і матеріалів зміна географічного розташування постачальників зміна географічного розташування конкурентів зміна географічного розташування споживачів
4. Науково-технічні, інформаційні чинники	поява нових досягнень в галузі науки, в технологічній базі нові досягнення в області інформаційних технологій

Примітка: Систематизовано автором за даними [17]

В умовах кризового стану економіки більшість галузей, зокрема будівництво та машинобудування, вимушено орієнтуються не на стратегію диверсифікації чи

інноваційного розвитку, а на стратегію виживання. Це проявляється у прагненні підприємств мінімізувати витрати, скоротити ризики та утримати мінімально необхідний рівень виробничої активності. Водночас спостерігається тенденція, коли механізми злиття та поглинання (M&A), які раніше були притаманні виключно великим корпораціям, поступово поширюються на сегменти малого та середнього бізнесу. Це свідчить про структурну зміну характеру інтеграційних процесів, у межах яких реструктуризація виступає формою адаптації підприємств різного масштабу до умов турбулентного середовища.

Варто підкреслити, що у практиці вітчизняного менеджменту рішення про проведення реструктуризації, як правило, ухвалюються із запізненням, коли підприємство вже стикається з критичними ознаками фінансової дестабілізації – зниженням основних показників ефективності, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості, дефіцитом оборотних коштів тощо. Такий підхід свідчить про «переважання реактивного типу управління, який не дозволяє своєчасно попередити кризові прояви. Водночас у розвинених економіках реструктуризація дедалі частіше розглядається як інструмент превентивного управління, що застосовується і в період стабільного розвитку підприємства з метою укріплення ринкових позицій, підвищення ефективності управління та нарощення капіталізації» [19].

Світовий досвід підтверджує, що реструктуризаційні процеси нерозривно пов'язані з тенденцією до укрупнення підприємств і адаптації виробничих систем. В умовах розвитку глобалізації та інтеграції формується нова архітектоніка бізнесу, заснована на перерозподілі технологічних, управлінських і фінансових функцій між суб'єктами господарювання. Застосування положень неінституційної теорії у дослідженні сучасних форм організації бізнесу дозволило В. М. Гейцю виокремити такі новітні моделі, як мережеві організації, віртуальні підприємства, франчайзинг та аутсорсинг [29, с. 25–28]. Ці форми інтеграції бізнесу демонструють гнучкість, зниження трансакційних витрат і здатність швидко адаптуватися до ринкових змін.

Підвищення динамічності зовнішнього середовища, зміна споживчих потреб, посилення конкуренції та стрімкий розвиток цифрових технологій вимагають від

підприємств переосмислення традиційних форм організації бізнесу та пошуку нових моделей стратегічної взаємодії. У цьому контексті реструктуризація виступає не лише реакцією на кризу, а механізмом формування адаптивних структур управління, що поєднують інноваційність, гнучкість і системність.

Систематизація зазначених мотивів та їх структурно-логічне відображення узагальнено на рис. 1.3, що дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між рушійними силами укрупнення підприємств і формами реалізації реструктуризаційних процесів у сучасній економіці.

У кризових умовах функціонування економіки підприємства великого масштабу стикаються з об'єктивними обмеженнями у здатності до оперативного реагування на швидкоплинні зміни ринкової кон'юнктури. Їхня громіздка організаційна структура, висока капіталомісткість виробництва та значний рівень адміністративної інерційності ускладнюють процес адаптації до зовнішніх викликів. Унаслідок цього великі підприємства змушені вдаватися до реструктуризаційних заходів, головною метою яких є оптимізація виробничих потужностей, скорочення надлишкових витрат і концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. Найчастіше це проявляється у скороченні обсягів виробництва, перегляді портфеля активів і реорганізації внутрішньої структури управління.

Однак у процесі реалізації таких заходів нерідко виявляється, що прийняті управлінські рішення не забезпечують очікуваного економічного ефекту. Зокрема, фінансова віддача від виробничих активів, включно з діяльністю дочірніх структур або збутових підрозділів, виявляється нижчою за прогнозовану. У результаті підприємство стикається з проблемою ідентифікації так званих «відстаючих» або низькоефективних активів, утримання яких починає створювати додаткове фінансове навантаження. Це змушує керівництво ухвалювати рішення щодо доцільності подальшого функціонування таких структур, зокрема тих, що не мають прямого відношення до основного бізнесу чи стратегічного напрямку діяльності підприємства.

Іншим ефективним механізмом реструктуризації є розподіл підприємства, який здійснюється шляхом попереднього переведення прав на торговельну марку

або інші об'єкти інтелектуальної власності на контрольовану юридичну особу з подальшим створенням нових бізнес-структур. Зазвичай це реалізується через формування дочірніх підприємств або мережі малих підприємств-сателітів, що виконують допоміжні функції – логістичні, сервісні, інжинірингові чи збутові [71]. Така модель сприяє підвищенню операційної ефективності, зменшенню ризиків концентрації активів, а також дозволяє більш гнучко реагувати на коливання ринку та зміни в попиті.

З позицій стратегічного управління, подібна реструктуризація має подвійний ефект. По-перше, вона забезпечує фінансове оздоровлення підприємства через оптимізацію структури витрат і ліквідацію неефективних елементів виробничо-господарської системи. По-друге, створює організаційні передумови для диверсифікації бізнесу, сприяє формуванню нових напрямів діяльності, що базуються на самостійних, але взаємопов'язаних підрозділах. У результаті підприємство отримує більш гнучку, адаптивну і децентралізовану модель управління, здатну підтримувати його стратегічну стійкість у періоди економічної турбулентності.

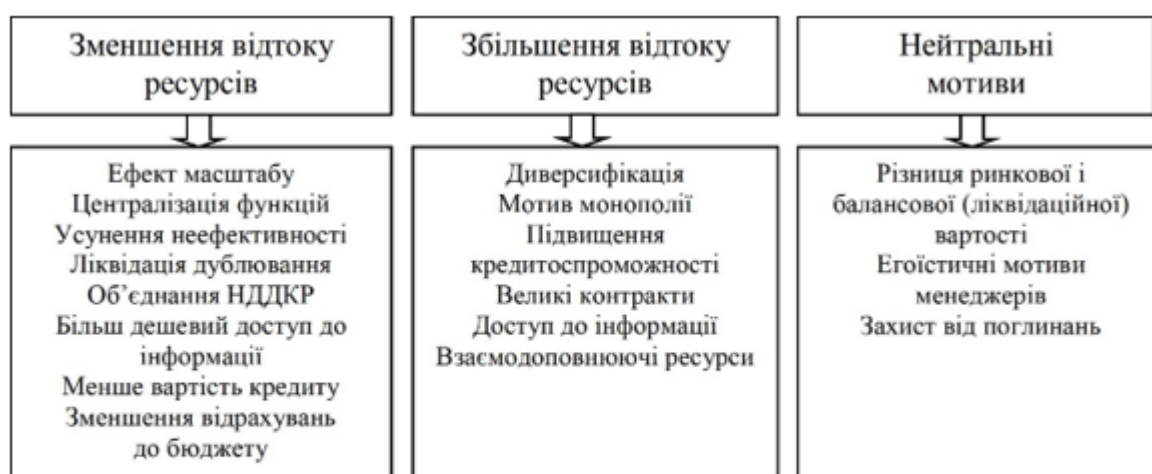


Рис. 1.3. Структура основних мотивів укрупнення підприємств

Примітка: Побудовано за даними [18]

Одним із дієвих методів реструктуризації підприємств у сучасній економічній практиці є розподіл майна та ризиків між різними юридичними особами, що передбачає розмежування функцій володіння, управління та господарювання. Сутність цього підходу полягає у тому, що компанії, які володіють основними

виробничими або фінансовими активами, не здійснюють безпосередньої операційної діяльності, тоді як підприємства-трейдери, що займаються реалізацією продукції, не володіють матеріально-технічною базою. Така модель реструктуризації спрямована на зниження рівня підприємницьких ризиків, оптимізацію фінансових потоків і підвищення гнучкості управлінських рішень, проте вона має низку обмежень.

До ключових факторів, що ускладнюють застосування цього методу, належать: чисельність персоналу, залежність місцевих бюджетів від податкових надходжень підприємства, форма власності (зокрема, частка участі державних або муніципальних органів), а також структура активів – тобто можливість поділу майнового комплексу на окремі складові без істотних втрат ефективності. Крім того, значення мають і правові аспекти, зокрема рівень захищеності інтересів власників при розподілі майна та забезпечення контролю над дочірніми структурами після реорганізації.

Реорганізація у формах злиття, приєднання або поглинання має свої специфічні наслідки. У таких випадках створюються об'єднання типу холдингів, синдикатів, концернів, фінансово-промислових груп або трестів, у межах яких окремі суб'єкти господарювання втрачають право на самостійне ведення діяльності, підпорядковуючись єдиному центру управління. Натомість при утворенні асоціацій або союзів юридично та економічно самостійних підприємств зберігається незалежність у прийнятті управлінських рішень і веденні господарських операцій. Така диференціація форм інтеграції зумовлює різний ступінь взаємозалежності учасників, змінює характер їхніх зв'язків та рівень контролю над активами.

Відповідно до «юридичного статусу, холдинги, консорціуми, картелі, фінансово-промислові групи, концерни та трести не передбачають створення нової юридичної особи, тоді як синдикати, асоціації (союзи) та об'єднання, що формуються шляхом злиття або приєднання, набувають статусу самостійного суб'єкта господарювання» [41, с. 18]. Це розмежування має принципове значення для вибору моделі реструктуризації, оскільки визначає правові наслідки щодо відповідальності, оподаткування, управлінських прав та механізмів контролю.

Діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, які утворюють єдину систему економічних зв'язків. Підприємство не може існувати у відриві від зовнішнього середовища, оскільки стан його внутрішніх чинників – кадрового потенціалу, виробничих потужностей, фінансових ресурсів – визначається впливом зовнішніх економічних, правових і технологічних умов. У цьому контексті особливої уваги заслуговує відмінність між впливом макро- та мікросередовища: зміни макросередовища мають довготривалий і системний характер, формуючи домінуючий вектор динаміки фінансово-економічних показників підприємства, тоді як мікросередовище впливає переважно на короткострокову ефективність операційної діяльності.

Одним із перших учених, який науково обґрунтував нелінійний характер економічного розвитку, був М. Д. Кондратьєв. Використовуючи методи статистичного аналізу, він довів, що економічна динаміка не є рівномірною, а має циклічну природу, яка проявляється як у довгострокових, так і в середньострокових періодах.

Подальший розвиток циклічної концепції економічного розвитку отримав у працях Г. Хаберлера, який запропонував структурну модель економічного циклу, що складається з чотирьох основних фаз: підйому, спаду, депресії та пожвавлення.

Фаза підйому характеризується зростанням обсягів валового внутрішнього продукту, підвищенням рівня національного доходу, скороченням інфляції та безробіття, збільшенням обсягів інвестицій у виробництво. У цей період спостерігається активне розширення виробничих потужностей, зростання заробітної плати та цін, що зумовлює утворення надлишкових обсягів продукції у низці галузей, тобто перевиробництво.

Фаза спаду (або рецесії) відзначається скороченням обсягів виробництва, падінням сукупного попиту, зростанням безробіття та зниженням основних макроекономічних показників.

Депресія постає як період відносної стабілізації після спаду, який супроводжується низькими темпами зростання, обмеженням інвестиційної активності, високими рівнями інфляції та безробіття. Це своєрідна фаза «очищення»

економічної системи від неефективних структур.

Пожвавлення характеризується поступовим відновленням інвестиційного циклу, підвищенням попиту, зростанням виробництва та появою нових тенденцій економічного розвитку [68].

Розглядаючи підприємство як мікроекономічну систему, можна стверджувати, що воно також підпорядковується законам циклічного розвитку. Причини кризових явищ на рівні підприємства зумовлюються не лише загальноекономічною циклічністю, але й внутрішнім життєвим циклом самої організації. Кожне підприємство у процесі розвитку проходить послідовність фаз – становлення, зростання, стабілізації, зрілості та спаду, – які супроводжуються зміною його стратегічних пріоритетів, організаційної структури, системи управління та ресурсного потенціалу. У цьому сенсі криза виступає маркером невідповідності між стратегією підприємства та умовами зовнішнього середовища, а перехід між фазами розвитку є природним результатом цієї динамічної взаємодії [5].

Циклічність розвитку на мікрорівні пояснює необхідність проведення системної реструктуризації, що забезпечує адаптацію підприємства до нових економічних умов і запобігає накопиченню внутрішніх дисбалансів. Оскільки нелінійність і періодичність кризових процесів є невід’ємними рисами соціально-економічної динаміки, підприємства мають передбачати їх появу через попередній аналіз фаз підйому та спаду, своєчасно здійснюючи структурні перетворення. З цією метою нами запропоновано концептуальну модель процесу реструктуризації підприємства (рис. 1.4), що враховує циклічний характер змін у зовнішньому середовищі та передбачає адаптивну реакцію внутрішніх структур.

Дослідження консалтингової компанії *McKinsey* підтверджують, що реструктуризаційні заходи мають безпосередній вплив на зростання ринкової вартості підприємств: середній рівень приросту капіталізації після проведення реструктуризації збільшився із 3,4 % до 6,1 % [82]. У свою чергу, результати емпіричних досліджень свідчать, що ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства може зрости на 45–55 % завдяки адаптаційним заходам, спрямованим на узгодження його діяльності з динамікою зовнішнього середовища

[76, с. 47–48].

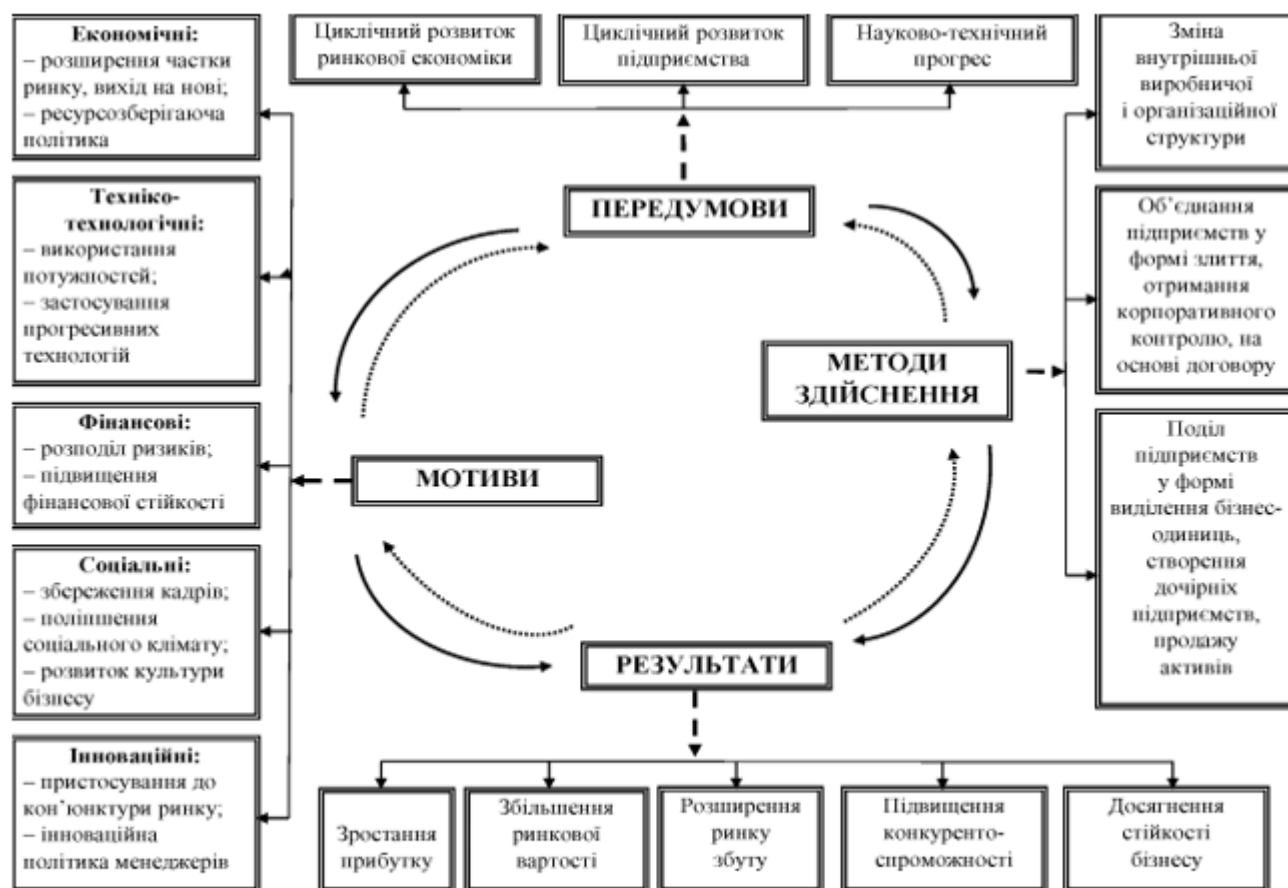


Рис. 1.4. Концептуальна модель здійснення реструктуризації підприємства

Примітка: Авторська розробка

У найзагальнішому розумінні стійкість підприємства можна визначити як інтегральний результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, який відображає здатність організаційної системи підтримувати стабільність функціонування та зберігати рівновагу між ключовими параметрами діяльності у динамічних умовах середовища. Стійкість виступає не лише характеристикою стабільності, але й вродженою властивістю системи, що дозволяє їй саморегулюватися, компенсувати негативні впливи й адаптуватися до змін макросередовища без втрати ефективності управління. Таким чином, стійкість є результатом синтезу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх детермінант розвитку, що формує його спроможність зберігати цілісність і забезпечувати ефективне функціонування у середовищі невизначеності.

Водночас, відповідно до сучасних підходів системного аналізу, стійкість

економічних систем має дискретний характер, що дозволяє виокремити два її ключові різновиди – поточну та стратегічну (потенційну) стійкість. Поточна стійкість характеризує здатність підприємства підтримувати економічну ефективність у короткостроковому періоді за наявного рівня організаційного, фінансового та ресурсного потенціалу. Вона відображає реакцію підприємства на оперативні коливання ринку та визначає поточну життєздатність системи.

На відміну від неї, стратегічна стійкість розглядається як потенційна здатність підприємства зберігати або відновлювати ефективність протягом тривалого періоду, зокрема в умовах реструктуризації чи трансформаційних змін [5]. Вона пов'язана із формуванням адаптивного потенціалу організації, що дозволяє не лише компенсувати тимчасові втрати, а й забезпечувати сталий розвиток у перспективі. Таким чином, стратегічна стійкість відображає не просто стабільність, а здатність системи до еволюційного оновлення та підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Формування стратегічної стійкості є результатом цілеспрямованої управлінської політики, орієнтованої на вдосконалення організаційно-економічного механізму діяльності підприємства. Її досягнення передбачає активне впровадження науково-технічних інновацій, оновлення технологічних процесів, використання сучасних інструментів менеджменту, удосконалення системи фінансового контролю та підвищення ефективності корпоративного управління. Саме синергія цих елементів створює підґрунтя для зростання ринкової вартості підприємства, підвищення його фінансових результатів і стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка організаційного забезпечення системи антикризового управління досліджуваного підприємства

Публічне акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон» (далі – ПАТ «ТРЗ «Оріон») належить до числа провідних високотехнологічних підприємств України, що спеціалізуються на виробництві професійних засобів радіозв'язку. Підприємство є одним із ключових виробників радіоелектронної продукції для потреб силових структур, транспорту та інших галузей національної економіки, і має понад сорокарічний досвід успішного функціонування у вітчизняному промисловому секторі.

Засновником і основним акціонером ПАТ «ТРЗ «Оріон» виступає Фонд державного майна України, якому належить 96,1862 % акцій, що формують переважну частку в статутному капіталі розміром 25 888 тис. грн. Це зумовлює стратегічне значення підприємства як об'єкта державного корпоративного сектору. Вигідне географічне розташування м. Тернополя на перетині транспортних шляхів між Центральною та Східною Європою, а також між Чорноморським і Балтійським регіонами, створює додаткові передумови для розвитку логістичних зв'язків і зовнішньоекономічної діяльності.

Виробничі потужності ПАТ «ТРЗ «Оріон» оснащені сучасним автоматизованим обладнанням провідних світових виробників – зокрема компаній *Philips* та *Quad* – що забезпечує високу точність, якість і конкурентоспроможність продукції. Підприємство випускає стаціонарні, возимі та носимі радіостанції УКХ-діапазону, які використовуються силовими структурами, транспортними організаціями, енергетичними підприємствами та іншими суб'єктами господарювання, для яких важливими є надійність, безпека та стійкість зв'язку.

Організаційно-економічна діяльність ПАТ «ТРЗ «Оріон» ґрунтується на принципах господарської самостійності, самоврядування, самоокупності та

комерційного розрахунку. Підприємство самостійно формує виробничу програму, цінову політику, визначає напрями інвестиційної та інноваційної діяльності, несе повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Метою створення товариства є отримання прибутку та забезпечення зростання добробуту акціонерів через підвищення ринкової вартості акцій і виплату дивідендів.

Організаційна структура управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» має лінійний тип, який характеризується одноканальністю підпорядкування та високим рівнем управлінської дисципліни. Кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику, що забезпечує чіткість взаємодії, оперативність прийняття рішень і надійний контроль за їх виконанням. Перевагами лінійної структури є простота комунікацій, відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів і концентрація владних повноважень у руках компетентних осіб. Разом із тим, така система потребує наявності висококваліфікованого управлінського персоналу, здатного ефективно поєднувати стратегічні та оперативні функції управління.

На підприємстві управлінські функції виконують директор і головний бухгалтер, обидва – фахівці з вищою освітою відповідного профілю (рис. 2.1). Це забезпечує високий рівень професійної компетентності управлінського апарату, що є запорукою стабільного розвитку підприємства, ефективного використання ресурсів і підтримання його конкурентних позицій на ринку високотехнологічної продукції.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка. Складено автором самостійно

До компетенції керівника ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» (далі –

ПАТ «ТРЗ «Оріон») належить широкий спектр управлінських повноважень, що охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, директор є єдиним виконавчим органом товариства, який забезпечує реалізацію його господарської, фінансової та соціальної політики відповідно до статутних положень.

Оцінка фінансово-господарської діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон» проведена з метою визначення глибини кризових процесів, виявлення факторів, що впливають на економічну стійкість підприємства, а також для розроблення заходів реструктуризації, спрямованих на підвищення його ефективності. Аналіз базувався на офіційних даних фінансової звітності підприємства за 2020–2024 роки [61].

За результатами аналізу активу балансу встановлено, що основну частку у структурі майна підприємства займають оборотні активи, питома вага яких на початок 2024 року становила 77,6 %, а на кінець – 73,8 %. Упродовж року їх обсяг зріс на 1434 тис. грн, що свідчить про посилення ролі мобільних активів у структурі ресурсів підприємства.

«Найбільшу частку в складі оборотних активів становлять запаси – 65,8 %, абсолютна величина яких збільшилася на 1853 тис. грн і на кінець 2024 року сягнула 20 807 тис. грн. Позитивна тенденція також спостерігається у зростанні обсягів готової продукції, що збільшилася на 1917 тис. грн і становить 36,1 % оборотних активів. Крім того, відзначено зростання інших оборотних активів на 123 тис. грн, що вказує на підвищення гнучкості ресурсного забезпечення діяльності підприємства» [61].

Разом із тим, необоротні активи за аналізований період зменшилися на 851 тис. грн, хоча їх частка у загальній структурі майна зросла до 3,8 %. Найбільшу питому вагу серед необоротних активів, як на початок (67,2 %), так і на кінець 2024 року (56,9 %), мають основні засоби, залишкова вартість яких зменшилася на 977 тис. грн (з 26 037 тис. грн до 25 060 тис. грн).

У цілому, за підсумками 2024 року загальна вартість майна підприємства зросла на 583 тис. грн, що зумовлено збільшенням обсягів готової продукції та матеріальних запасів. Це свідчить про нарощення виробничого потенціалу та розширення виробничо-комерційної діяльності [61].

У структурі пасивів підприємства домінуючу позицію займає власний капітал, який на кінець 2024 року становив 36 224 тис. грн. При цьому поточні зобов'язання склали 12 665 тис. грн, що є незначно меншим показником, ніж обсяг власного капіталу. Довгострокові зобов'язання у звітному році становили 5274 тис. грн.

Зареєстрований статутний капітал залишався незмінним упродовж трьох років і становив 25 888 тис. грн, а додатковий капітал також зберігся на рівні 14 386 тис. грн. Водночас нерозподілений збиток збільшився до 13 732 тис. грн, що свідчить про накопичення певних фінансових труднощів. Проте загальна структура капіталу свідчить про низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оскільки воно використовує переважно власні ресурси для підтримання поточної діяльності [61].

У період 2020–2024 років спостерігається переміщення акценту в структурі активів у бік збільшення частки оборотних засобів, що є свідченням переходу підприємства до більш мобільної та ліквідної моделі управління активами. Це позитивно впливає на оборотність капіталу, підвищує ефективність використання ресурсів і зміцнює фінансову гнучкість.

Таблиця 2.2

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 роки

№ п/п	Показники	Формула	Оптимальне значення	Роки			Відхилення 2024 року від	
				2020	2023	2024	2020 року	2023 року
1	коефіцієнт автономії	$\frac{BK^2}{\Pi^3}$	$\geq 0,5$	0,694	0,661	0,762	+0,068	+0,101
2	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{BOK}{BK}$	$> 0,1$	-0,358	-0,320	-0,148	+0,210	+0,172
3	коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	$\frac{BOK}{З}$	збільш.	-0,810	-0,624	-0,474	+0,336	+0,150
4	коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{BK + ДСЗ}{\Pi}$	0,85-0,9	0,829	0,733	0,858	+0,029	+0,125
5	коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів	$\frac{BK}{ПК}$	≥ 1	2,263	1,951	4,021	+1,758	+2,070

Примітка. Складено за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Проведений аналіз «фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт автономії, маневреності власного капіталу, забезпечення запасів власним оборотним

капіталом, фінансової стійкості) показав, що у більшості випадків показники відповідають оптимальним значенням, що свідчить про стабільність фінансово-господарського стану. Винятком є коефіцієнт фінансової стійкості, який у 2024 році знизився до 0,733 при нормативному значенні 0,85–0,9, що може бути наслідком тимчасових фінансових навантажень, пов'язаних із розширенням виробництва» [61].

«Пошук внутрішніх і зовнішніх резервів, здатних забезпечити покращення фінансового стану підприємства, є складним багатофакторним процесом, який передбачає комплексний аналіз усіх аспектів його господарської діяльності» [3].

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 роки

№ п/п	Показники	Формула	Оптимальне значення	Роки			Відхилення 2024 року від	
				2020	2023	2024	2020 року	2023 року
1	коефіцієнт абсолютної ліквідності;	$\frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}$	0,2-0,35	0,005	0,003	0,0002	-0,005	-0,003
2	проміжний коефіцієнт покриття	$\frac{A_1 + A_2 - ВМП^2}{\Pi_1 + \Pi_2}$	0,7-0,8	0,124	0,503	0,666	+0,542	+0,163
3	загальний коефіцієнт покриття	$\frac{OA^3}{\Pi^4}$	1-2	0,340	0,563	0,877	+0,537	+0,314

Примітка. Складено за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Як показують результати розрахунків (табл. 2.3), показники платоспроможності ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» за 2020–2024 роки не досягають оптимального рівня, що свідчить про наявність певних фінансових ризиків і нестабільність економічного становища підприємства. Така ситуація вказує на потребу у впровадженні цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, покращення структури капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів підвищення платоспроможності є оптимізація грошових потоків, яка може бути досягнута шляхом скорочення вихідних (відпливних) коштів.

Однак основним стратегічним важелем поліпшення фінансового стану ПАТ «ТРЗ «Оріон» залишається збільшення обсягів виручки від реалізації продукції, що безпосередньо забезпечує нарощення доходів і підвищення рентабельності.

Досягнення цього можливе завдяки розширенню ринків збуту, диверсифікації асортименту, підвищенню якості продукції, реалізації ефективних маркетингових програм і зміцненню партнерських відносин із ключовими замовниками.

Разом із тим, за результатами аналізу фінансової структури підприємства встановлено, що на ПАТ «ТРЗ «Оріон» спостерігається дисбаланс між власним і позиковим капіталом, що проявляється у відхиленні відповідного коефіцієнта від нормативного значення протягом трьох років поспіль. Така тенденція свідчить про «надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування та недостатній рівень внутрішньої фінансової автономії, що в кінцевому підсумку впливає на зниження ліквідності та ділової активності підприємства» [37].

У цьому контексті аналіз ліквідності балансу набуває особливої значущості, оскільки він відображає ступінь покриття зобов'язань підприємства активами, які можуть бути оперативно трансформовані у грошові кошти. Під ліквідністю балансу розуміють здатність активів забезпечити своєчасне погашення короткострокових і довгострокових зобов'язань відповідно до термінів їх виникнення.

Оцінка ліквідності є необхідною передумовою визначення кредитоспроможності підприємства, тобто його можливості вчасно виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами, банківськими установами та інвесторами. Для отримання об'єктивної оцінки реального рівня ліквідності ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільно провести порівняльний аналіз ліквідності балансу та платоспроможності у динаміці за 2020–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення ліквідності ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 рр.

Група активів	Рік			Група пасивів	Рік			Платіжний надлишок/нестача		
	2020	2023	2024		2020	2023	2024	2020	2023	2024
A1	791	8942	412	П1	3672	7824	6754	+2881	-1118	+6342
A2	5625	4082	3136	П2	-	-	2261	-5625	-4082	-875
A3	706	3500	10950	П3	688	1972	2171	-18	-1528	-8779
A4	30148	46163	70680	П4	32564	52175	68561	+2416	+6012	-2119

Примітка. Складено за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Результати проведеного аналізу ліквідності балансу свідчать, що ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» упродовж 2020–2024 років загалом характеризується як підприємство, що зберігає достатній рівень ліквідності, оскільки його поточні активи забезпечують покриття короткострокових зобов'язань. Такий стан дає підстави стверджувати про наявність фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді, що є необхідною умовою підтримання ділової репутації на ринку.

З метою визначення відповідності балансу ПАТ «ТРЗ «Оріон» умовам ліквідності було здійснено порівняльний аналіз співвідношення активів і пасивів за ступенем їх ліквідності. Результати дослідження показали наступне:

Зазначені результати свідчать, що у випадку виконання перших трьох умов ліквідності балансу, підприємство має власні оборотні кошти, що забезпечує його фінансову незалежність і стійкість. Водночас невиконання хоча б однієї з умов свідчить про відхилення фактичної ліквідності від абсолютної, що вимагає глибшої діагностики причин і впровадження заходів щодо поліпшення управління грошовими потоками.

В умовах постійних змін бізнес-середовища актуалізується питання ефективного управління позиковим капіталом, що безпосередньо впливає на ліквідність і фінансову стійкість. Раціональний вибір джерел фінансування господарської діяльності дає можливість мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати структуру капіталу. Значну частку у складі джерел коштів підприємства становлять позикові ресурси, зокрема кредиторська заборгованість, яка поряд із дебіторською потребує системного моніторингу та аналізу.

У зв'язку з цим виникає необхідність детального вивчення факторів, які формують позитивні та від'ємні грошові потоки, а також розроблення науково обґрунтованої політики управління ліквідністю та грошовими ресурсами. З цією метою у подальшому проведено аналіз динаміки показників прибутковості та Cash-flow ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 роки, на основі даних офіційної фінансової звітності підприємства (табл. 2.5), що дозволяє оцінити ефективність руху капіталу й виявити потенційні напрями фінансової стабілізації.

Таблиця 2.5

Динаміка показників прибутковості та Cash-flow ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2023	2024	Відхилення (+ ; -) 2023 року від 2020 року	Відхилення (+ ; -) 2024 року від 2020 року
Рентабельність власного капіталу, %	-6,0	-7,0	2	-1,0	+9
Термін окупності власного капіталу, дні	-17	-14	50	+3	+64
Рентабельність активів, %	-4,1	-3,8	1,1	+0,3	+4,9
Рентабельність реалізації, %	7,6	8,4	1	+0,8	-7,4
Операційна рентабельність продажу, %	-7,5	-4,0	1,3	-3,5	+5,3
Рентабельність основної діяльності, %	8,2	9,2	3	+1,0	-6,2
Коефіцієнт Cash-flow	-0,1	-0,1	-0,1	+0,03	+0,04

Примітка. Складено за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

За результатами аналізу показників рентабельності ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» за 2020–2024 роки встановлено, що рентабельність власного капіталу у 2024 році знизилась на 9 % порівняно з попереднім роком, що в контексті загальної фінансової динаміки може бути розцінено як умовно позитивна тенденція, оскільки свідчить про зменшення втрат власників капіталу при збереженні відносної стабільності активів. Водночас, аналіз рентабельності активів, реалізації продукції та основної діяльності засвідчив зростання їх значень, що є позитивним сигналом для підприємства, адже свідчить про поступове відновлення ефективності господарської діяльності. Проте, незважаючи на ці окремі позитивні зміни, сукупність показників рентабельності свідчить про збитковість підприємства, що вимагає впровадження системних заходів фінансової стабілізації.

Аналіз коефіцієнта Cash-flow показав його від'ємне значення упродовж досліджуваного періоду, що є індикатором дефіциту грошових коштів і неможливості підприємства своєчасно погашати боргові зобов'язання за результатами господарської діяльності. Такий стан є типовим для підприємств, що функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів і нестабільності ринку, коли порушується баланс між обсягами отриманих доходів і рівнем операційних витрат. У ситуації загального дефіциту фінансових ресурсів, який спостерігається в

національній економіці, питання ефективного розподілу, раціонального використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства набувають ключового значення для забезпечення його життєздатності.

Визначальним інструментом оцінювання ефективності використання наявних ресурсів у сучасних умовах економічної турбулентності є аналіз ділової активності підприємства, який дає можливість об'єктивно оцінити результативність господарсько-фінансової діяльності та визначити перспективи розвитку. Як зазначає низка дослідників [1], ділова активність виступає інтегральним показником адаптивності суб'єкта господарювання до змін ринкової кон'юнктури, його спроможності забезпечувати стабільний обіг капіталу, ефективно управляти ресурсами та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У цьому контексті оцінка ділової активності передбачає всебічне дослідження ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, визначення оптимального співвідношення темпів зростання основних показників діяльності та аналіз взаємозв'язку між проміжними й кінцевими результатами функціонування підприємства. Ключовим поняттям у такому аналізі є ефективність, що розглядається як співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів, які забезпечили його досягнення [3]. Такий підхід дозволяє виявити вплив різних факторів на рівень ділової активності, оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити напрями його підвищення.

Серед зовнішніх факторів, що вплинули на фінансове становище ПАТ «ТРЗ «Оріон», визначальним є загальноекономічна криза, наслідки якої відобразилися на більшості українських підприємств через інфляційні процеси, коливання валютного курсу, скорочення платоспроможного попиту та зростання собівартості продукції. Внутрішні фактори фінансової нестабільності, у свою чергу, пов'язані з порушенням нормативів ключових показників платоспроможності, збільшенням дебіторської та кредиторської заборгованостей, зменшенням власного капіталу, зниженням рівня рентабельності та низькою ліквідністю. Усе це спричинило зростання фінансових ризиків і зниження кредитоспроможності підприємства.

Попри наявні труднощі, варто відзначити збільшення валюти балансу, що є

позитивною тенденцією, оскільки свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та потенційне підвищення його інвестиційної привабливості. Це свідчить, що підприємство має внутрішній потенціал для фінансової стабілізації, хоча його реалізація потребує перегляду структури капіталу, модернізації виробничих процесів і зміцнення управлінських механізмів.

Для визначення ймовірності банкрутства ПАТ «ТРЗ «Оріон» та розроблення антикризових заходів необхідно провести поглиблену діагностику фінансової кризи, що передбачає оцінку показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності активів і грошових потоків.

У процесі аналізу причин фінансової нестабільності встановлено, що найбільш суттєвою проблемою є тривала збитковість, яка призводить до вимивання власних активів і обмежує можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів через низький кредитний рейтинг підприємства. У таких умовах пріоритетним завданням стає розробка стратегії фінансового оздоровлення, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення прибутковості, зміцнення платоспроможності та поліпшення ділової репутації.

Зазначимо, що економічна оцінка діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон» здійснюється на основі аналізу фінансової звітності, зокрема Балансу та Звіту про фінансові результати, що дозволяє комплексно оцінити фінансово-господарський стан і визначити ключові тенденції розвитку підприємства. Для характеристики динаміки виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства доцільно розглянути основні техніко-економічні показники, наведені у таблиці 2.6, які дають змогу оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність функціонування ПАТ «ТРЗ «Оріон» у сучасних умовах господарювання.

У 2024 році ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» продемонструвало ознаки часткового відновлення основних фінансово-економічних показників у порівнянні з попереднім роком, однак досягнутий рівень залишився нижчим від базових значень 2020 року, що свідчить про нестійкість позитивної динаміки та відсутність стабільної тенденції до зростання. Така ситуація зумовлена впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників – зокрема, макроекономічною

нестабільністю, інфляційними коливаннями, зниженням купівельної спроможності та недостатньою інтенсивністю управлінських заходів у сфері збуту і виробництва.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники ПАТ «ТРЗ «Оріон» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2023	2024	Відхилення 2024 від 2020	Відхилення 2024 від 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	73 145	66 327	67 228	-5 917	+901
Валовий прибуток, тис. грн	23 726	24 099	23 040	-686	-1 059
Собівартість випущеної продукції, тис. грн	49 419	42 228	44 188	-5 231	+1 960
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	0	11 775	8 597	+8 597	-3 178
Активи, тис. грн	56 728	84 070	64 428	+7 700	-19 642

Примітка. Складено за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Зокрема, «чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 901 тис. грн порівняно з 2023 роком, однак залишився нижчим на 5 917 тис. грн від рівня 2020 року, що може свідчити про втрату частини ринкових позицій або недостатню активність збутової політики підприємства. Незважаючи на покращення обсягів продажів, валовий прибуток у 2024 році зменшився відносно обох порівняльних періодів, що вказує на звуження прибуткової маржі через підвищення собівартості продукції та зниження ефективності операційної діяльності» [37].

«Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 1 960 тис. грн порівняно з 2023 роком, що негативно вплинуло на рівень рентабельності. Водночас, у довгостроковій динаміці показник залишається на 5 231 тис. грн нижчим, ніж у 2020 році, що свідчить про певну стабілізацію витратної політики. Показник фінансового результату від операційної діяльності демонструє позитивну тенденцію в середньостроковій перспективі – зростання на 8 597 тис. грн до рівня 2020 року, проте у 2024 році спостерігається зменшення операційного прибутку на 3 178 тис. грн порівняно з 2023 роком, що вказує на вичерпання ефекту попередніх заходів оптимізації та необхідність оновлення управлінських підходів до підвищення ефективності виробництва» [37].

Обсяг активів після значного приросту у 2023 році скоротився на 19 642 тис.

грн, що може бути зумовлено зменшенням оборотних коштів або частковим виведенням капіталу. Проте у порівнянні з базовим 2020 роком підприємство зберігає вищий рівень активів, що свідчить про поступове розширення ресурсної бази у середньостроковій перспективі. Загалом, діяльність ПАТ «ТРЗ «Оріон» у 2024 році можна охарактеризувати як етап стабілізації після періоду коливань, однак існують суттєві ризики подальшого зниження ефективності у разі відсутності активної політики з управління витратами, диверсифікації ринків збуту та підвищення продуктивності.

Аналіз показав також низький рівень управління дебіторською заборгованістю та недосконалість планування розрахунків із кредиторами, що зумовлює проблеми з ліквідністю та погіршення фінансової стійкості підприємства. Структура збуту характеризується домінуванням експортної діяльності, тоді як внутрішній ринок залишається недостатньо освоєним. Незважаючи на високу насиченість вітчизняного ринку, активізація збуту на національному рівні може забезпечити додаткові конкурентні переваги, зокрема за рахунок скорочення логістичних витрат і підвищення швидкості обороту капіталу.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства та своєчасного виявлення ризику фінансової неспроможності доцільним є використання науково обґрунтованих моделей прогнозування банкрутства. Застосування таких моделей дозволяє виявити загрозу фінансової кризи на ранніх етапах, розробити ефективні антикризові заходи і забезпечити стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Перші спроби прогнозування банкрутства з'явилися ще в 1930-х роках у розвинених країнах. Одним із перших дослідників, який застосував аналіз фінансових коефіцієнтів як метод прогнозування банкрутства, був В. Бівер, котрий довів можливість передбачення фінансових проблем підприємства задовго до їх фактичного настання. Подальший розвиток методології прогнозування банкрутства пов'язаний із працями Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Ж. Де Паляна та О.О. Терещенка, які розробили моделі багатофакторного дискримінантного аналізу, що й сьогодні широко використовуються для оцінки ймовірності фінансової кризи [3].

З метою отримання більш достовірної інформації про фінансову стійкість ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» проведено розрахунок окремих складових елементів моделі Е. Альтмана (табл. 2.7), що дозволяє здійснити порівняльний аналіз динаміки показників і визначити ймовірність банкрутства підприємства. Відповідно до класичної інтерпретації моделі, якщо значення інтегрального показника Z перевищує 1,23, то ризик банкрутства є мінімальним; якщо ж $Z < 1,23$ – підприємство перебуває у зоні фінансової небезпеки та може зазнати кризи платоспроможності.

У контексті вітчизняної економіки зазначений пороговий рівень потребує коригування, оскільки граничне значення 1,23, виведене для стабільних економік розвинених країн, не відображає специфіки діяльності українських підприємств. Як зазначають численні дослідники, у вітчизняних умовах цей показник є завищеним, адже підприємства, що формально перебувають у «зоні ризику» за методикою Альтмана, на практиці можуть успішно функціонувати, демонструючи стабільний фінансовий стан у межах галузевої норми прибутковості.

Результати розрахунків свідчать, що майже за всіма складовими елементами моделі спостерігається позитивна динаміка. Зокрема, значення коефіцієнтів C і E помітно зросли, що зумовлено підвищенням обсягів реалізації продукції та збільшенням чистого доходу підприємства у 2024 році. Це свідчить про певне покращення фінансової ефективності операційної діяльності та поступове відновлення ділової активності.

Водночас, зниження показника D пояснюється незмінною балансовою вартістю акцій за умов суттєвого збільшення кредиторської заборгованості, що призвело до зниження відносного значення власного капіталу у структурі пасивів. Така ситуація є типовою для підприємств, які в умовах нестачі внутрішніх ресурсів змушені покривати потребу в оборотних коштах за рахунок позикових джерел.

Таким чином, результати оцінювання за моделлю Е. Альтмана свідчать про певні позитивні зрушення у динаміці фінансових коефіцієнтів, однак підтверджують наявність ризику зниження фінансової стійкості через високу кредитну залежність підприємства. Для підвищення достовірності діагностики банкрутства доцільним є паралельне застосування адаптованих національних моделей (зокрема моделей Г.

Спрінгейта та О.О. Терещенка), що дозволяє забезпечити комплексність оцінки фінансового стану ПАТ «ТРЗ «Оріон» та сформувані обґрунтовані висновки щодо напрямів його подальшої реструктуризації та стабілізації.

Таблиця 2.7

**Оцінка елементів ПАТ «ТРЗ «Оріон» за моделлю Е. Альтмана
за 2020-2024 роки**

Елемент	2020	2023	2024	Відхилення 2024 року від 2020 року	Відхилення 2023 року від 2020 року	Відхилення 2024 року від 2023 року
A	0,268	0,271	-0,187	-0,455	0,003	-0,458
B	- 0,041	-0,036	0,011	+0,052	0,005	+0,046
C	0,551	0,884	0,903	+0,352	0,333	+0,019
D	0,098	0,065	0,071	-0,027	-0,033	+0,006
E	0,650	1,022	1,011	+0,361	0,372	-0,011

Примітка. Розраховано автором за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Результати розрахунку за моделлю Е. Альтмана свідчать про поступове покращення фінансової стійкості ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» протягом досліджуваного періоду, хоча показники залишаються неоднозначними з точки зору динаміки ризику банкрутства. У 2020 році інтегральний показник Z-score становив 2,791, що свідчить про середній рівень ризику неплатоспроможності та наявність певної фінансової нестабільності підприємства у цей період. Такий результат відображає наслідки загального спаду виробничої активності, обмежений обсяг реалізації продукції та надмірну частку позикових коштів у структурі капіталу.

У 2023 році значення показника Z зросло до 4,253, що перевищує попередній рівень майже у півтора рази. Однак у 2024 році інтегральний показник знизився до рівня 3,8245, що, хоча й залишається у межах безпечної зони ($Z > 1,23$), демонструє тенденцію до зменшення фінансової стійкості у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком посилення впливу зовнішніх економічних факторів, таких як інфляційні коливання, зростання вартості сировини та енергоресурсів, або внутрішніх організаційних проблем, зокрема уповільнення темпів реалізації продукції та накопичення кредиторської заборгованості.

Таким чином, результати діагностики за моделлю Е. Альтмана дозволяють зробити висновок, що ПАТ «ТРЗ «Оріон» поступово виходить із фази фінансової

кризи та має реальний потенціал для відновлення стабільної прибутковості протягом найближчих двох років, за умови посилення контролю за грошовими потоками, впровадження санаційних заходів і підвищення якості фінансового планування. Підприємство демонструє тенденцію до стабілізації фінансових результатів, однак для закріплення цього ефекту необхідна системна модернізація механізмів управління фінансами, орієнтована на збалансування структури капіталу та підвищення ефективності використання активів.

Модель Г. Спрінгейта, створена у 1978 році, стала однією з найбільш відомих адаптацій методу багатофакторного дискримінантного аналізу, вперше застосованого Е. Альтманом для прогнозування банкрутства підприємств. На відміну від оригінальної моделі Альтмана, методика Спрінгейта передбачає використання спрощеної системи показників, що робить її більш універсальною для підприємств із різними масштабами діяльності та галузевими особливостями. Для порівняння динаміки фінансових результатів ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» здійснено розрахунок окремих складових елементів моделі Г. Спрінгейта (табл. 2.8). Отримані результати свідчать, що у 2023 році спостерігається зростання всіх складових моделі, що є позитивною тенденцією, особливо в контексті попередніх кризових періодів. Найсуттєвіше зростання зафіксовано за показником D, що пояснюється високими темпами збільшення обсягу реалізації продукції, покращенням оборотності активів та частковим відновленням рентабельності продажів.

Розрахункові значення інтегрального показника моделі Спрінгейта демонструють чітку тенденцію до покращення фінансового стану підприємства. Так, у 2020 році показник становив 0,487, що свідчило про високу ймовірність банкрутства і віднесення підприємства до категорії потенційно неплатоспроможних. У 2023 році значення показника підвищилось до 0,737, що відображає поступовий вихід із критичного стану та стабілізацію основних фінансових параметрів. У 2024 році інтегральний показник склав 0,7099, що хоча й залишається нижчим за нормативне порогове значення (0,862), усе ж свідчить про зниження рівня ризику банкрутства та формування позитивної тенденції до фінансового оздоровлення.

Динаміка отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що ПАТ «ТРЗ «Оріон» демонструє послідовне покращення платоспроможності та ділової активності, хоча підприємство ще не досягло зони фінансової безпеки. Водночас тенденція до вирівнювання показників свідчить про реальну можливість досягнення стабільного фінансового стану вже у короткостроковій перспективі.

Таким чином, результати аналізу за моделлю Г. Спрінгейта свідчать, що, попри збереження окремих ризиків, ПАТ «ТРЗ «Оріон» знаходиться на етапі поступової стабілізації фінансового становища, а підвищення показників рентабельності та ефективності використання активів створює підґрунтя для відновлення інвестиційної привабливості підприємства у найближчі роки.

Таблиця 2.8

**Оцінка елементів ПАТ «ТРЗ «Оріон» за моделлю Г. Спрінгейта
за 2020-2024 роки**

Елемент	2020	2023	2024	Відхилення 2024 року від 2020 року	Відхилення 2023 року від 2020 року	Відхилення 2024 року від 2023 року
A	0,268	0,271	0,228	-0,04	0,003	-0,043
B	0,02	0,034	0,037	+0,017	0,014	+0,003
C	-0,167	-0,084	-0,065	+0,102	0,083	+0,019
D	0,65	1,022	1,011	+0,361	0,372	-0,011

Примітка. Розраховано автором за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

У межах розвитку сучасних підходів до оцінювання фінансової стійкості підприємств в українських реаліях особливе місце посідає модель інтегральної оцінки фінансового стану, розроблена О.О. Терещенком. На відміну від класичних зарубіжних моделей дискримінантного аналізу, ця методика була адаптована до умов функціонування національної економіки та побудована на основі статистичних даних українських підприємств різних галузей, що забезпечує її вищу релевантність до реальної структури господарського середовища України.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних моделей дискримінантного аналізу свідчить, що більшість із них, включно з моделями Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Лісса та Бівера, позиціонуються як універсальні, тобто не враховують галузеву специфіку, розмір підприємства чи особливості національної фінансової системи. Натомість модель Терещенка є першою спробою адаптувати методику

дискримінантного аналізу до українських реалій, що підвищує її діагностичну цінність і практичну придатність.

Таблиця 2.9

Оцінка складових елементів моделі Терещенка за 2020–2024 роки

Елемент	2020	2023	2024	Відхилення 2024 року від 2020 року	Відхилення 2023 року від 2020 року	Відхилення 2024 року від 2023 року
X1	0,901	0,636	0,584	-0,317	-0,265	-0,052
X2	0,617	0,497	0,515	-0,102	-0,307	+0,018
X4	-0,072	-0,068	-0,062	+0,01	+0,004	+0,006
X5	-0,040	-0,699	-0,397	-0,358	-0,659	+0,302
X8	-0,090	-0,034	-0,025	+0,065	+0,056	+0,009
X10	2,171	3,515	3,708	+1,537	+1,344	+0,193
Z	-0,535	-1,652	-1,174	-0,639	-1,117	+0,478

Примітка. Розраховано автором за даними ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Здійснивши розрахунок інтегрального показника за моделлю О.О. Терещенка, отримано результати, які дозволяють оцінити фінансову стійкість та ймовірність банкрутства ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» у динаміці за 2020–2024 роки. Для коректності інтерпретації проведено аналіз окремих складових елементів моделі, що забезпечило можливість порівняння показників між роками та визначення тенденцій розвитку підприємства.

Результати обчислень свідчать, що на початок 2023 року інтегральний показник за моделлю Терещенка становив $-0,535$, що вказувало на перебування підприємства у зоні невизначеності з негативною динамікою фінансових результатів. Такий рівень свідчить про нестійкість грошових потоків, зниження прибутковості основної діяльності та високу чутливість до змін у зовнішньому середовищі. У 2023 році ситуація істотно погіршилась – значення показника знизилася до $-1,652$, що відображає поглиблення фінансової кризи, зростання боргового навантаження та дефіцит оборотного капіталу. У 2024 році інтегральний показник дещо покращився – до $-1,174$, однак залишається у зоні ризику, що свідчить про незадовільний фінансовий стан підприємства та необхідність реалізації санаційних заходів.

Зіставлення результатів оцінювання ймовірності банкрутства ПАТ «ТРЗ

«Оріон» за різними моделями – Е. Альтмана, Г. Спрінгейта та О.О. Терещенка – засвідчило варіативність висновків, що пояснюється методологічними відмінностями у побудові кожної з моделей. Це підтверджує, що жодна модель не може забезпечити абсолютної точності прогнозу, а ефективна діагностика потребує комплексного використання декількох методик одночасно.

Таким чином, негативні значення інтегральних показників за моделлю О.О. Терещенка підтверджують наявність фінансової кризи на ПАТ «ТРЗ «Оріон», що свідчить про втрату фінансової рівноваги та зниження ефективності використання ресурсів. У цих умовах особливої актуальності набуває обґрунтування доцільності проведення фінансової санації, спрямованої на відновлення платоспроможності, реструктуризацію боргових зобов'язань, підвищення прибутковості та посилення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2. Діагностика ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства

Для здійснення комплексної діагностики ефективності антикризового управління на підприємстві доцільно передусім провести аналіз організаційної структури системи антикризового менеджменту ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон». Такий аналіз дозволяє з'ясувати рівень координації управлінських функцій, логіку розподілу повноважень між підрозділами, ступінь взаємодії між керівництвом і виконавцями, а також визначити ключові елементи управлінського механізму, які забезпечують своєчасне реагування на кризові виклики.

У межах антикризової системи ПАТ «ТРЗ «Оріон» керівну роль виконує директор підприємства, який несе відповідальність за організацію, планування та контроль усіх антикризових заходів. Він виступає координатором діяльності структурних підрозділів, забезпечує узгодження фінансових, виробничих і організаційних рішень, а також здійснює стратегічний контроль за виконанням прийнятої програми стабілізації.

До складу оперативного антикризового управління входять такі ключові

посадові особи:

Розпорядник з фінансових питань – головний бухгалтер. У межах антикризової діяльності він відповідає за фінансове обґрунтування, контроль виконання заходів та моніторинг використання ресурсів, забезпечує збалансованість грошових потоків і формує звіти для оцінки результативності впроваджених рішень. Йому підпорядковуються працівники бухгалтерії, а також спеціалісти планового та економічного відділів, які беруть участь у фінансово-аналітичній підтримці процесу реструктуризації.

Розпорядник з економічних питань – начальник відділу маркетингу, постачання та забезпечення якості. Його функції полягають у координації заходів економічного характеру, спрямованих на підвищення рентабельності та ефективності збутової діяльності, оптимізацію асортиментної політики, забезпечення якості продукції та взаємодії із зовнішніми контрагентами. У рамках антикризових дій він залучає окремих працівників маркетингового відділу та випробувальної лабораторії для формування конкурентоспроможної продуктової стратегії.

Розпорядник з виробничо-технічних питань – головний інженер. Він здійснює координацію діяльності виробничих підрозділів, диспетчерської служби, технічного відділу, відповідає за підвищення ефективності технологічних процесів, мінімізацію втрат і простоїв, модернізацію обладнання та підтримання виробничої дисципліни в умовах антикризового управління.

Юридична служба. Її основним завданням є правовий супровід реалізації антикризових заходів, зокрема укладання договорів із кредиторами, інвесторами, підготовка документів щодо організаційних змін, супровід реструктуризації боргів та оптимізації зобов'язань підприємства.

Проведений аналіз організаційної структури засвідчує, що антикризовий механізм управління на ПАТ «ТРЗ «Оріон» є системно організованим і функціонально узгодженим, що створює підґрунтя для ефективного впровадження санаційних дій та підвищення адаптивності підприємства до мінливих зовнішніх умов.

У процесі прогнозування ефективності антикризової діяльності важливим етапом є моделювання тенденцій розвитку підприємства, що дозволяє визначити можливі зміни у фазах його життєвого циклу та прийняти своєчасні управлінські рішення. З цією метою доцільно застосовувати гармонійний (спектральний) аналіз на основі моделі Фур'є, який дає можливість ідентифікувати періодичні коливання економічних процесів, виявити тренди та сезонні флуктуації.

Отже, організаційна структура антикризового управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» є гнучкою, функціонально збалансованою та зорієнтованою на своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Її ефективність визначається поєднанням стратегічного управління, системного моніторингу, фінансово-економічного аналізу та науково обґрунтованого прогнозування, що уможливорює забезпечення стійкого розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

У сучасній економічній науці дедалі більшої уваги набуває проблематика оптимізації системи антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію витрат і максимізацію ефекту у подоланні кризових явищ.

Відповідно до цього підходу, доцільно здійснювати класифікацію антикризових заходів за типами менеджменту, що відповідають певним фазам розвитку підприємства. Якщо підприємство перебуває на межі між двома фазами життєвого циклу, оптимальним є застосування змішаних форм антикризового управління, що поєднують елементи різних типів управлінських дій.

Запропонований підхід сприяє структуризації процесу прийняття управлінських рішень та забезпечує можливість прогнозування розвитку кризових явищ. Своєчасне впровадження антикризових заходів дає змогу уповільнити настання фази спаду, а в разі виникнення кризових проявів – прискорити перехід до фази стабілізації та зростання.

Після визначення напрямів антикризових дій розробляється комплексна програма антикризового управління (четвертий етап), яка підлягає подальшій оцінці ефективності (п'ятий етап) на основі інтегрального показника виробничо-фінансового стану підприємства. Цей показник має відображати вплив основних внутрішніх факторів на стійкість підприємства і включати систему детермінованих

показників, що характеризують рентабельність, ліквідність, фінансову автономію, оборотність капіталу, динаміку доходів і рівень ризику. Важливою умовою побудови інтегрального показника є односпрямований характер складових, коли зростання кожного з них свідчить про підвищення стійкості підприємства та ефективність реалізованих антикризових заходів.

Разом з тим, у процесі практичної реалізації антикризової стратегії на ПАТ «ТРЗ «Оріон» ідентифіковано низку чинників, які знижують ефективність антикризового управління, серед яких: – опір персоналу та профспілкових органів щодо проведення організаційних змін і скорочення штату; – несприйняття ринком нових маркетингових заходів та ризик невдалого позиціонування продукції; – погіршення якості продукції унаслідок спроб зниження собівартості; – неефективність інвестиційних проєктів та капіталовкладень; – обмеженість у залученні фінансових ресурсів; – проблеми з поверненням дебіторської заборгованості; – ризик втрати клієнтської бази та псування залишків готової продукції; – відмова кредиторів у пролонгації боргових зобов'язань; – вплив інфляційних процесів і валютних коливань; – зовнішньоекономічні ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури міжнародних ринків.

Аналіз фінансових показників ПАТ «ТРЗ «Оріон» за останні роки, зокрема даних таблиць 2.6–2.8, свідчить про нестабільний фінансово-господарський стан підприємства та тривале перебування у кризовій фазі розвитку. Така ситуація є індикатором низької ефективності діючої системи антикризового менеджменту, що потребує перегляду підходів і впровадження санаційних заходів.

З метою фінансового оздоровлення підприємства доцільно розробити комплексний план санації, який визначатиме стратегію реструктуризації боргів, оптимізації витрат, підвищення платоспроможності та конкурентоспроможності продукції. Одночасно слід визначити джерела фінансування санації, серед яких можуть бути власні кошти, внутрішні резерви, державні програми підтримки та залучення інвесторів.

Ключову роль у цьому процесі відіграє система раннього попередження та реагування, яка забезпечує своєчасне виявлення ознак фінансової нестабільності та

дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення до нових умов. Саме ефективність роботи цієї системи визначає успішність реалізації санаційної програми та можливість стабілізації фінансово-господарської діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон».

У процесі реалізації програми фінансової санації важливого значення набуває ефективна політика управління взаємовідносинами з дебіторами, передусім із замовниками та покупцями, які формують основний обсяг реалізації продукції та визначають частку підприємства на ринку. Саме підвищення рівня взаємодії з контрагентами є одним із ключових чинників підвищення результативності санаційних заходів, оскільки воно безпосередньо впливає на стабільність грошових потоків, динаміку продажів і рентабельність виробництва. Удосконалення політики співпраці з покупцями дозволить розширити експортні можливості ПАТ «ТРЗ «Оріон», укласти нові довгострокові контракти з іноземними партнерами та поступово інтегрувати продукцію підприємства на міжнародні ринки.

Вихід продукції ПАТ «ТРЗ «Оріон» на світовий ринок сприятиме посиленню контролю за якістю та стимулюватиме підвищення технічного і технологічного рівня виробництва до стандартів ISO та міжнародних вимог. У результаті це забезпечить зростання довіри до бренду підприємства, створить додатковий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Поряд із реалізацією програми санації фінансово-господарської діяльності доцільно здійснити перегляд довгострокової стратегії розвитку ПАТ «ТРЗ «Оріон». Новий стратегічний курс має бути спрямований на чітке визначення конкурентних переваг підприємства, позиціонування його на ринку з урахуванням порівняльного аналізу з основними конкурентами, а також на вивчення їхнього управлінського досвіду.

Реалізація поставлених завдань можлива лише за умови ефективного менеджменту, який поєднує стратегічну далекоглядність і тактичну гнучкість. З

Ключовим чинником стратегічного успіху ПАТ «ТРЗ «Оріон» має стати орієнтація не лише на короткострокове отримання прибутку, а й на довгострокову

капіталізацію підприємства, що передбачає реінвестування отриманого прибутку у власний капітал. Такий підхід сприятиме формуванню ефекту фінансового мультиплікатора, за якого кожен цикл інвестицій забезпечує подальше зростання активів і зміцнення фінансової бази підприємства.

Поряд із цим необхідно постійно удосконалювати асортиментну політику, орієнтуючись на потреби ринку, розширювати модельний ряд продукції, підвищувати її технологічну цінність і споживчі характеристики. Це дозволить збільшити частку ринку, забезпечити вищу рентабельність та сформувати імідж підприємства як надійного виробника високотехнологічної продукції.

Таким чином, успіх фінансової санації ПАТ «ТРЗ «Оріон» визначатиметься комплексним поєднанням управлінських, фінансових і стратегічних рішень, серед яких особливе місце посідають: ефективна політика взаємодії з контрагентами, раціональне управління активами, постійне підвищення кваліфікації персоналу та системний моніторинг фінансової стійкості підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише подолати наявну кризу, але й забезпечити сталий розвиток підприємства у посткризовий період, формуючи потенціал для довгострокової конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування системи антикризового управління підприємства

Формування ефективної системи антикризового управління на ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільно розпочати з розроблення комплексного антикризового плану, або так званого плану санації, який виступає центральним елементом усієї стратегії фінансового оздоровлення підприємства. Саме цей документ визначає логіку, послідовність і ресурсне забезпечення всіх заходів, спрямованих на подолання кризи, відновлення платоспроможності та досягнення стійкої прибутковості. Як правило, план санації формується спільно фінансовими, економічними та контролінговими службами підприємства, які володіють необхідним аналітичним інструментарієм для оцінки поточного стану підприємства та моделювання його розвитку.

Під час розроблення плану санації використовується весь методологічний арсенал контролінгу, який поєднує інструменти фінансового аналізу, бюджетного планування, ризик-менеджменту та управлінського обліку. Основою процесу розробки виступає дотримання певних принципів, які забезпечують комплексність, обґрунтованість і достовірність планових рішень, а саме:

Принцип завершеності – передбачає врахування всіх важливих аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства, використання виключно перевірених і достовірних даних при формуванні показників плану.

Принцип змістовності – передбачає включення лише тих положень, що безпосередньо стосуються процесу санації, її етапів та очікуваних результатів.

Принцип правильності – означає об’єктивне відображення реальної ситуації підприємства, з урахуванням усіх причин і передумов фінансової кризи.

Принцип ясності – забезпечує логічну структуру документа та однозначність подання інформації для всіх зацікавлених сторін.

Принцип об’єктивності – полягає у чіткому розмежуванні між фактичними даними, аналітичними висновками та суб’єктивними судженнями аналітиків.

Згідно з практикою антикризового управління, план санації доцільно структурувати у вступну частину та чотири основні розділи, які охоплюють: діагностику стану підприємства, опис заходів санації, прогнозні результати, систему моніторингу та контролю виконання [50].

Отже, санація підприємства вважається успішною, якщо внаслідок поєднання зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, а також впровадження організаційних, технічних і виробничих удосконалень, підприємство спроможне вийти з кризового стану, відновити платоспроможність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність без загрози банкрутства.

Варто також зазначити, що план санації, розроблений у межах судової процедури банкрутства, має свої процесуальні та змістовні відмінності від плану, який формується в межах досудової санації. У першому випадку документ узгоджується з арбітражним керуючим і кредиторами, тоді як у другому – формується з ініціативи керівництва підприємства для запобігання неплатоспроможності.

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати стратегічні цілі фінансової санації ПАТ «ТРЗ «Оріон», серед яких: – загальне оздоровлення фінансово-господарської діяльності шляхом відновлення прибутковості та стабільності грошових потоків; – збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції з орієнтацією на внутрішній і зовнішній ринки; – активізація маркетингової діяльності та розроблення брендової стратегії, спрямованої на підвищення ринкової впізнаваності продукції; – оптимізація організаційної структури та кадрової політики, що дозволить скоротити управлінські витрати і підвищити ефективність комунікацій; – удосконалення системи фінансового менеджменту, зокрема впровадження функцій контролінгу, як механізму моніторингу виконання плану; – пошук додаткових джерел доходу поза операційною діяльністю, зокрема через фінансові інвестиції, партнерські програми та інноваційні проєкти; – залучення капіталу з різних джерел для реалізації санаційних заходів, включно із зовнішнім фінансуванням, державною підтримкою чи стратегічними інвестиціями.

У межах реалізації антикризової стратегії особливе значення для ПАТ «ТРЗ «Оріон» мають короткострокові оперативні заходи, спрямовані на швидке відновлення фінансової рівноваги, підвищення ліквідності та стабілізацію платоспроможності підприємства. Їх мета полягає у створенні базових умов для подальшої санаційної діяльності та формування передумов для сталого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

До першочергових короткострокових заходів, які необхідно реалізувати для покращення фінансово-господарського стану підприємства, належать:

1. Оптимізація дебіторської заборгованості. Насамперед підприємству слід звернутися до дебіторів із вимогою ліквідації простроченої заборгованості, особливо за виданими авансами, а також посилити контроль за своєчасністю платежів у майбутньому. Станом на кінець 2024 року дебіторська заборгованість ПАТ «ТРЗ «Оріон» за товари, роботи та послуги становила 3 714 тис. грн, що свідчить про її стійку тенденцію до зростання. Такий стан речей негативно впливає на ліквідність підприємства, обмежує його платоспроможність і зменшує оборотність капіталу, позбавляючи можливості альтернативного використання грошових ресурсів. Повернення зазначеної суми дозволить зменшити поточну кредиторську заборгованість і частково відновити грошові потоки підприємства.

2. Переговори з кредиторами щодо пролонгації зобов'язань. Враховуючи наявність значної дебіторської заборгованості, підприємству доцільно ініціювати перемовини з кредиторами з метою відстрочення (реструктуризації) боргових платежів. Такий підхід дозволить уникнути накопичення штрафних санкцій, а також зберегти ділову репутацію підприємства в очах партнерів та фінансових установ.

3. Активізація збутової діяльності через укладання нових контрактів. Підписання додаткових договорів на постачання продукції сприятиме збільшенню обсягів реалізації та зростанню виручки без необхідності оперативного розширення асортименту або додаткових інвестицій. Такий захід дозволить швидко покращити оборотність активів і частково компенсувати тимчасові фінансові втрати.

4. Оптимізація чисельності персоналу. У межах цього заходу слід провести аудит ефективності праці, проаналізувати кваліфікаційний рівень персоналу та

виявити непродуктивні робочі місця. Зменшення витрат на оплату праці у непрофільних підрозділах дасть змогу збалансувати структуру витрат і зменшити фінансовий тиск на підприємство, водночас зберігши основний кадровий потенціал для подальшого розвитку.

5. Ліквідація термінових фінансових зобов'язань. З метою уникнення судових позовів та ініціювання процедури банкрутства необхідно в першу чергу погасити зобов'язання з найвищим ступенем терміновості. Це дозволить зберегти стійкість ділових відносин і мінімізувати репутаційні ризики.

6. Коригування цінової політики. Підприємству слід розглянути можливість помірною підвищення цін на продукцію, особливо в тих сегментах, де рівень собівартості перевищує виручку від реалізації. Такий крок є необхідним для відновлення прибутковості виробництва, однак має бути обґрунтованим і не призвести до втрати конкурентних позицій на ринку.

7. Зниження собівартості продукції. Оптимізація собівартості має ґрунтуватися на раціоналізації використання ресурсів, пошуку дешевших постачальників сировини, оптимізації виробничих процесів і скороченні непродуктивних витрат. Водночас підприємству необхідно зберегти стабільно високий рівень якості продукції, що виступає однією з ключових конкурентних переваг ПАТ «ТРЗ «Оріон».

Організація процесу прийняття управлінських рішень на ПАТ «ТРЗ «Оріон» передбачає чітку поетапну структуру, яка включає три основні фази:

Попередній етап – відбір ключових техніко-економічних показників, визначення джерел інформації та підготовка аналітичної бази для подальшого фінансового аналізу.

Основний (поточний) етап – безпосереднє проведення аналітичних розрахунків, оцінювання ефективності функціонування підрозділів та формування варіантів управлінських рішень.

Заключний етап – оформлення результатів аналітичної роботи, підготовка висновків і рекомендацій, розроблення коригуючих заходів.

Таким чином, управлінський цикл ПАТ «ТРЗ «Оріон» побудований за

принципом системності, послідовності та зворотного зв'язку, що забезпечує оперативність управлінських дій та контроль за їх реалізацією.

Схематично структура ухвалення управлінських рішень і комунікаційна модель менеджменту підприємства може бути представлена у вигляді блок-схеми (рис. 3.1), що відображає взаємозв'язки між аналітичними, виконавчими та контролюючими ланками системи управління.

Таблиця 3.1

Характеристика правового забезпечення менеджменту ПАТ «ТРЗ «Оріон»

№	Основні напрямки державного регулювання фінансової діяльності підприємства	Основні законодавчі акти
1.	Регулювання фінансових аспектів створення підприємства	Цивільний кодекс України, Закон України «Про власність»
2.	Регулювання порядку формування інформаційної бази управління фінансовою діяльністю підприємства	Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», Закон України «Про державну статистику», Закон України «Про аудиторську діяльність»
3.	Податкове регулювання	Податковий кодекс
4.	Регулювання порядку та норм амортизації основних засобів та нематеріальних активів підприємства	П(С)БО 7 «Основні засоби», П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»
5.	Регулювання кредитних операцій	Закон України «Про банки і банківську діяльність», Положення НБУ «Про кредитування»
6.	Регулювання грошового обігу та форм розрахунків	Закон України «Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами», Інструкція НБУ «Про порядок відкриття та використання рахунків у національній та іноземній валюті» Інструкція НБУ «Про безготівкові розрахунки в Україні»
7.	Валютне регулювання	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
8.	Регулювання операцій страхування	Закон України «Про страхування»
9.	Регулювання порядку та форм санації, процедури банкрутства і ліквідації підприємства	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»

Примітка. Складено автором самостійно

Процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності на ПАТ «ТРЗ «Оріон» є важливою складовою ефективного функціонування всієї системи менеджменту підприємства. Надходження, оброблення та передавання інформації здійснюється за допомогою сучасних технічних засобів комунікації, що забезпечують своєчасність, достовірність і безперервність інформаційних потоків.

Для цього на підприємстві використовується комплекс спеціалізованих технічних пристроїв, зокрема модеми, факсимільні апарати, телефонні та електронні канали зв'язку, які забезпечують оперативну взаємодію між структурними підрозділами та дозволяють швидко передавати дані як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

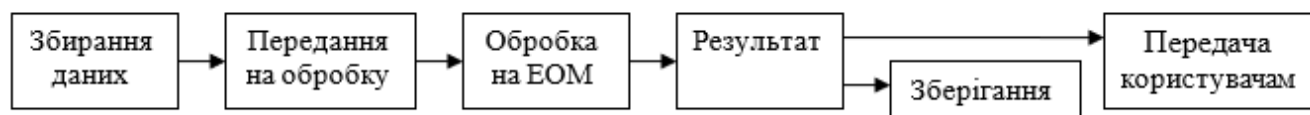


Рис. 3.1. Схема побудови ухвалення управлінських рішень та організація комунікаційного процесу на ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка. Складено автором самостійно

Процес організації документообігу ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільно описати наступним чином.

Організація ефективного документообігу є невід'ємною складовою управлінської системи ПАТ «ТРЗ «Оріон» і виступає ключовим чинником забезпечення результативності управлінських процесів, оперативності прийняття рішень і координації дій структурних підрозділів. У межах підприємства функціонує власна модель документообігу, розроблена з урахуванням галузевої специфіки, організаційної структури, обсягів інформаційних потоків та рівня автоматизації управлінських процесів.

Перші три етапи організації документообігу на ПАТ «ТРЗ «Оріон» спрямовані на узгодження процесів документування з інформаційними потребами управлінської системи та забезпечення ефективної взаємодії персоналу в межах підготовки, передачі, оброблення й зберігання документів. На цьому етапі формується єдина логіка інформаційних потоків, визначаються взаємозв'язки між підрозділами та розподіляються функції щодо підготовки первинних документів, їх перевірки й затвердження. Особлива увага приділяється налагодженню комунікації між службами, що забезпечує безперервний обмін інформацією і сприяє скороченню часових витрат на ухвалення рішень.

Заключний етап організації документообігу полягає у нормативному закріпленні обов'язків персоналу і регламентації схем взаємодії працівників у

процесі роботи з документами. Цей етап передбачає розроблення та затвердження внутрішніх нормативних актів (наказів, положень, інструкцій), які визначають відповідальність кожної посадової особи за своєчасність, достовірність і повноту інформаційного забезпечення. Таким чином, у межах системи документообігу відбувається інституціоналізація управлінських процесів, що створює правову основу для чіткої координації дій усіх учасників документообігу.

Оскільки єдиної уніфікованої моделі документообігу для підприємств подібного типу не існує, ПАТ «ТРЗ «Оріон» самостійно розробило власну систему, адаптовану до галузевих, технологічних і організаційних особливостей. Запровадження даного механізму забезпечує стабільність функціонування управлінських і виробничих підрозділів, чіткість маршруту проходження документів, оперативність їх оброблення та своєчасність управлінських рішень.

Натомість недосконала організація документообігу може мати низку негативних наслідків, зокрема: затримки у доставці документів та звітної інформації; порушення маршруту руху документів і ризик їх втрати; порушення термінів виконання розпоряджень керівництва; передання недостовірної або спотвореної інформації між підрозділами; відсутність необхідних документів для інвентаризації чи фінансової звітності.

Саме тому ефективна система документообігу розглядається як інтегральний елемент системи управління якістю, що забезпечує єдність інформаційного простору підприємства та підвищує рівень управлінської дисципліни.

Поряд із цим на ПАТ «ТРЗ «Оріон» функціонує система оцінювання техніко-економічного рівня нововведень, що дозволяє здійснювати аналітичне порівняння інноваційних продуктів із ринковими аналогами.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства безпосередньо залежить від якості менеджменту, зокрема від здатності управлінської ланки оперативно реагувати на виклики, визначати актуальні цілі, координувати діяльність підрозділів і мобілізувати творчий потенціал персоналу. Управлінський колектив має забезпечувати синергію зусиль фахівців різних кваліфікаційних рівнів з орієнтацією на розробку та впровадження інноваційних технологій, що зміцнюють конкурентні

позиції підприємства.

Важливим напрямом активізації інноваційного розвитку є ефективне управління фінансовими інвестиціями, які визначаються як використання капіталу для придбання акцій, облігацій чи інших фінансових інструментів, що надають право на отримання доходу від участі у власності або прибутках інших суб'єктів господарювання. Таке інвестування сприяє перерозподілу фінансових ресурсів і формує додаткові джерела прибутку підприємства, водночас зменшуючи залежність від операційних результатів (рис. 3.2).

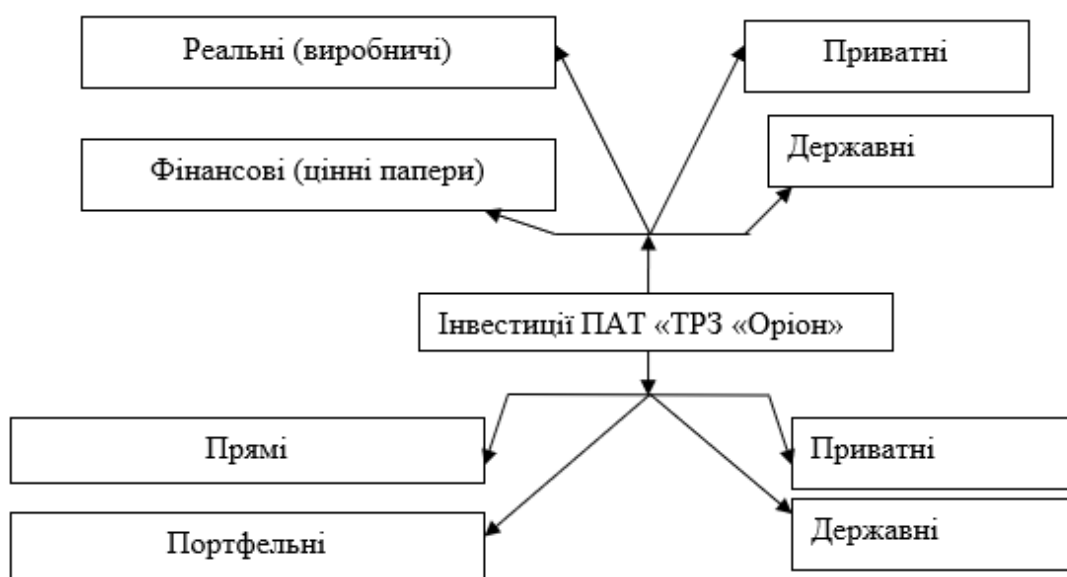


Рис. 3.2. Функціонально-елементний склад інвестицій ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка. Складено автором самостійно

У структурі інвестиційної діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон» вагоме місце посідають реальні інвестиції, що становлять основу відтворювального процесу та забезпечують розвиток виробничого потенціалу підприємства. Під реальними інвестиціями у науково-економічному розумінні слід розуміти капіталовкладення у матеріальні активи, спрямовані на оновлення, модернізацію та розширення діючих виробничих потужностей, а також на створення нових об'єктів виробничої й соціальної інфраструктури. Основною метою таких інвестицій є збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та, як кінцевий результат, зростання прибутковості господарської діяльності підприємства.

У практиці господарювання «реальні інвестиції часто ідентифікуються із капітальними вкладеннями, що мають довгостроковий характер і спрямовані на

відтворення основних засобів. Для ПАТ «ТРЗ «Оріон» капітальні вкладення є одним із головних інструментів технологічного оновлення виробничої бази, підвищення продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва та забезпечення відповідності продукції сучасним стандартам якості» [22].

Регулярний аналіз співвідношення прямих і портфельних інвестицій є важливим для оцінювання ступеня залученості іноземного капіталу у розвиток національної економіки, а також для визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства та галузі загалом. Для ПАТ «ТРЗ «Оріон» така аналітика має прикладне значення, оскільки дозволяє оцінити масштаби зовнішнього фінансування, його вплив на виробничу ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

За своєю функціональною спрямованістю капітальні вкладення поділяються на «валові та чисті. Валові капітальні вкладення відображають загальний обсяг витрат капіталу, спрямованих як на просте, так і на розширене відтворення основних засобів та елементів соціальної інфраструктури підприємства. Чисті капітальні вкладення, своєю чергою, охоплюють лише ті інвестиції, які використовуються для розширеного відтворення, тобто створення нових або модернізованих виробничих потужностей. Для їх визначення із загальної величини валових вкладень виключають суму амортизаційних відрахувань, що використовуються для простого відтворення основних засобів. Таким чином, чисті інвестиції відображають реальне збільшення виробничого потенціалу підприємства» [47].

Відповідно до виробничого плану ПАТ «ТРЗ «Оріон», ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції безпосередньо залежить від рівня трудової активності персоналу та здатності менеджменту формувати дієву систему мотивації праці. Керівництво підприємства має спрямовувати зусилля на активізацію творчого потенціалу працівників, що дозволяє підвищити продуктивність праці та якість виготовлюваної продукції.

Виробничі процеси ПАТ «ТРЗ «Оріон» тісно пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства та залежать від його загального фінансового стану. Центральним елементом виробничої системи є технологічний процес, який являє

собою сукупність операцій, методів і засобів обробки матеріалів та складальних дій, спрямованих на створення готового виробу. Він включає взаємодію виконавців, робочих місць і предметів праці, що послідовно переміщуються у виробничому просторі відповідно до логіки технологічного циклу.

Основною структурною одиницею технологічного процесу є технологічна операція, яка забезпечує поетапну реалізацію виробничих завдань. На ПАТ «ТРЗ «Оріон» технологічний процес проектується з урахуванням типу виробництва, номенклатури продукції, складності технологічних процедур і доступного технологічного обладнання. У систематизованому вигляді характеристику виробничого процесу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Класифікація виробничого процесу на ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Класифікаційна ознака	Можливий тип процесу	Тип процесу на ПАТ «ТРЗ «Оріон»
Залежно від ролі в загальній структурі виробництва	1) основні: заготівельні; обробні; складальні; 2) допоміжні: енергетичні; інструментальні; ремонтні; 3) обслуговуючі: транспортування; складування; контроль	основні, допоміжні, обслуговуючі
За характером впливу на предмет праці	1) технологічні: хімічні; механічні; вантажно-демонтажні; конверсійні; 2) природні	технологічні, механічні
За формами взаємозв'язку з суміжними процесами	аналітичні; синтетичні; прямі	синтетичні
За ступенем безперервності	безперервні; дискретні	дискретні
За характером устаткування	закриті і відкриті	відкриті
За рівнем механізації	ручні; машинно-ручні; машинні; автоматизовані; автоматичні	ручні, машинно-ручні, автоматизовані
За масштабами	масові; серійні; одиничні	масові
За характером об'єкту виробництва	прості і складні	прості

Примітка. Складено автором самостійно

Реорганізація ПАТ «ТРЗ «Оріон» у сучасних умовах визнається економічно недоцільною та організаційно неможливою, що обумовлено низкою об'єктивних причин. Насамперед, варіанти поділу або виділення структурних одиниць не можуть бути реалізовані навіть за умови певної диверсифікації діяльності підприємства, оскільки воно характеризується високим рівнем територіальної цілісності та

взаємозалежністю виробничих процесів. У свою чергу, реорганізація шляхом укрупнення також є малоімовірною, оскільки підприємство не володіє достатнім фінансовим потенціалом для таких трансформацій і не має стратегічної потреби у злитті чи приєднанні до інших суб'єктів господарювання.

Попри це, акціонерна форма власності ПАТ «ТРЗ «Оріон» зберігає певні переваги, серед яких ключовою є можливість залучення додаткового капіталу шляхом емісії акцій, що дозволяє зміцнювати фінансову базу підприємства без залучення боргових ресурсів. Хоча цей процес супроводжується певними витратами, він має вищий стратегічний пріоритет, адже сприяє розширенню інвестиційних можливостей і підвищує фінансову стійкість.

Керівництво та акціонери підприємства демонструють системний підхід до стабілізації кадрової ситуації, вживаючи заходів щодо збереження робочих місць, утримання кваліфікованих спеціалістів та припинення плинності кадрів. Поряд із цим підприємство активно працює над розширенням асортименту продукції, підвищенням її якості та зміцненням конкурентних позицій на ринку.

У межах підвищення ефективності кадрової політики доцільним є розроблення перспективного плану професійного розвитку управлінських кадрів усіх рівнів. Зокрема, керівники середньої та вищої ланки мають систематично брати участь у семінарах і тренінгах з управління якістю, ознайомлюватися з інноваціями в галузі радіоелектроніки та впроваджувати сучасні методи управління виробничими процесами. Такий підхід сприятиме підвищенню компетентності управлінського персоналу та забезпечить адаптивність підприємства до технологічних змін.

Кадрове планування в системі управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» виконує функцію стратегічного забезпечення професійного та посадового зростання працівників, формування умов для їх ефективної самореалізації. Воно ґрунтується на перспективному прогнозуванні кадрових потреб і передбачає розробку штатного розпису, який враховує можливі внутрішні переміщення персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє відділ кадрів, який забезпечує узгодженість кадрової політики з цілями розвитку підприємства.

Ключовим завданням кадрової стратегії є оптимізація чисельності персоналу та його якісного складу, що дозволяє забезпечити необхідну продуктивність праці у відповідний час і в потрібному місці. Поряд із цим важливе значення має система мотивації, яка базується на принципах справедливого стимулювання результативності. Винагороди працівникам здійснюються відповідно до Положення про стимулювання, що враховує дотримання технологічної дисципліни, якість виконаних завдань і своєчасність їх реалізації.

Скорочення персоналу, проведене у 2022–2024 роках, а також подальше поступове збільшення чисельності працівників, свідчать про адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та зростання виробничої потреби у кваліфікованих кадрах. Водночас доцільним є поглиблений аналіз кадрового складу за функціональними напрямками, оскільки надмірні адміністративні та збутові витрати можуть свідчити про перенасичення управлінського апарату. Перегляд структури персоналу відповідно до оновленої організаційної моделі підприємства має включати перепрофілювання працівників, зміну посадових обов'язків та оптимізацію управлінських ланок.

У процесі розроблення плану санації особлива увага приділяється «управлінню фінансами та витратами, зокрема пошуку внутрішніх резервів зниження собівартості продукції. Головним джерелом такої економії виступає зростання продуктивності праці, яке дозволяє скоротити частку заробітної плати у собівартості одиниці продукції та підвищити ефективність використання трудових ресурсів» [6].

Підвищення продуктивності праці може бути досягнуте шляхом реалізації організаційно-технічних заходів, спрямованих на вдосконалення технологічних процесів, оптимізацію норм виробітку та раціоналізацію трудових операцій. Збільшення виробітку на одного працівника без зниження якості праці дозволяє підприємству зменшити непропорційні витрати, що у підсумку сприяє зниженню собівартості продукції.

Важливою умовою фінансової стабільності є підтримання оптимального співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем заробітної

плати. Продуктивність повинна зростати швидше, ніж оплата праці, що забезпечує накопичення прибутку та стійке зниження собівартості продукції.

Отже, відмова від реорганізації ПАТ «ТРЗ «Оріон» є «стратегічно обґрунтованим рішенням, а пріоритетними напрямками його розвитку виступають підвищення ефективності управління персоналом, вдосконалення фінансового планування та реалізація політики зростання продуктивності праці, що у комплексі формує основу фінансової стійкості, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі» [18].

У другому випадку, «коли підвищення продуктивності праці не супроводжується зміною норм виробітку, витрати на заробітну плату в собівартості одиниці продукції залишаються незмінними. Однак, завдяки зростанню обсягів виробництва досягається ефект масштабності, що зумовлює економію за іншими статтями витрат. Зокрема, скорочуються витрати на обслуговування виробничих процесів, управлінські витрати, а також питомі витрати на енергоресурси, транспорт і амортизацію обладнання. Таким чином, навіть без зниження частки заробітної плати у собівартості одиниці продукції, загальний економічний ефект від підвищення продуктивності праці залишається позитивним, сприяючи зменшенню витрат на одиницю виробленої продукції та зростанню прибутковості підприємства» [35].

Для забезпечення ефективної діяльності та подальшого розвитку ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільно сформувані комплекс напрямів оптимізації витрат і покращення умов праці, серед яких ключовими є:

«Підвищення технічного рівня виробництва. Це передбачає впровадження сучасних технологій, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, оновлення технічного парку, використання інноваційних методів обробки матеріалів, що сприяють підвищенню точності, швидкості й енергоефективності виробництва» [31].

Раціональне використання сировини та матеріалів. Йдеться про впровадження прогресивних технологічних схем, що забезпечують мінімізацію відходів, використання вторинних ресурсів, а також застосування матеріалів із підвищеними

техніко-економічними характеристиками. Це дозволяє не лише скоротити прямі матеріальні витрати, але й підвищити якість кінцевої продукції.

Удосконалення організації виробництва та праці. Зміцнення виробничої дисципліни, оптимізація логістичних процесів, покращення системи внутрішнього обслуговування виробництва, а також раціональний розподіл управлінських функцій сприяють зниженню непродуктивних витрат і підвищенню ефективності управлінських рішень.

Реалізація вказаних напрямів можлива лише за умови застосування комплексного, системного підходу до вдосконалення механізму управління витратами. Такий підхід передбачає інтеграцію економічного аналізу, планування, контролю та мотиваційних інструментів у єдину систему управління собівартістю продукції, орієнтовану на стратегічне зниження витрат без шкоди якості виробництва.

У цьому контексті важливе місце займає план матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), який виступає базовим елементом операційного планування на підприємстві. План МТЗ – це комплексний письмовий документ, що відображає процес забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими, паливом, енергією та іншими ресурсами, необхідними для безперебійного функціонування виробничих підрозділів. Його основним завданням є забезпечення оптимального рівня ресурсного забезпечення при мінімізації витрат на закупівлю, зберігання та транспортування.

На ПАТ «ТРЗ «Оріон» процесом планування матеріально-технічного забезпечення займається планово-економічний відділ, а безпосереднє управління закупівлями здійснює відділ постачання, який підпорядковується директору підприємства. Організація постачання ресурсів здійснюється на основі чітко регламентованої схеми взаємодії між підрозділами.

Після узагальнення замовлень відділ постачання формує зведену заявку на закупівлю матеріалів, розраховує загальну потребу у вартісному виразі та подає її на розгляд бюджетного комітету підприємства. На основі узгодженої суми формується бюджет замовлень, який стає фінансовим орієнтиром для закупівельної діяльності.

Отже, підвищення продуктивності праці, системне зниження витрат і оптимізація матеріально-технічного забезпечення мають розглядатися як взаємопов'язані напрями вдосконалення управлінської системи ПАТ «ТРЗ «Оріон». Їхня інтеграція у загальну стратегію розвитку підприємства дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити довгострокову ефективність діяльності в умовах динамічних ринкових змін.

3.2. Розробка моделі антикризового управління підприємства

Наявність економічної кризи на ПАТ «ТРЗ «Оріон» актуалізує потребу у поглибленому вдосконаленні стратегії розвитку підприємства та створенні передумов для переходу до фази економічного зростання. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища будь-яка затримка з реалізацією антикризових заходів може спричинити подальшу дестабілізацію фінансового стану, втрату конкурентних переваг та зниження виробничого потенціалу. Саме тому розробка оновленої антикризової стратегії розвитку ПАТ «ТРЗ «Оріон» повинна базуватися на системному підході до формування стратегічного набору, який охоплює корпоративну, ділову та функціональні стратегії підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність цілей, ресурсів і управлінських рішень, що спрямовуються на вихід з кризового стану та забезпечення сталого розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває визначення ключових документів стратегічного та операційного рівня, які формують основу процесу антикризового управління. До таких документів належать антикризова програма, фінансовий план стабілізації, програма реструктуризації заборгованості, стратегічний план розвитку та система моніторингу ризиків. Їх розроблення та реалізація мають здійснюватися із дотриманням принципів цілеспрямованості, комплексності, ефективності, безперервності, гнучкості та раціональності. Саме ці властивості формують організаційно-управлінську основу результативного антикризового менеджменту, що забезпечує реальну можливість стабілізації підприємства та відновлення його конкурентоспроможності [25, с. 40].

Для ефективного функціонування ПАТ «ТРЗ «Оріон» у структурі управлінської системи має діяти інституціоналізована система антикризового управління, здатна здійснювати своєчасне прогнозування, попередження та реагування на кризові процеси. Лише за наявності такого механізму можливо забезпечити збалансований розвиток підприємства, уникнути стану банкрутства та підвищити його фінансову стійкість.

Головним завданням антикризового управління є ідентифікація, нейтралізація та мінімізація впливу найнебезпечніших чинників, що створюють загрозу дестабілізації виробничо-фінансової системи підприємства. Це вимагає поєднання стратегічних і тактичних підходів, які відрізняються за часовими горизонтами, інтенсивністю дій та ступенем достовірності інформації.

Стратегічні рішення у сфері антикризового управління спрямовані на попередження кризових явищ і мають прийматися на ранніх етапах розвитку кризової ситуації, коли її симптоми ще не набули системного характеру. Їх реалізація потребує аналітичного передбачення, оцінки слабких сигналів і здатності менеджменту працювати в умовах високої невизначеності. Натомість тактичні рішення базуються на повнішій і достовірнішій інформації про поточний стан системи, однак вони приймаються у вужчих часових рамках, коли можливості для глибоких перетворень уже обмежені. Така подвійність вимагає оптимального поєднання стратегічної проактивності та тактичної адаптивності.

Згідно з концепцією класичного підходу до антикризового менеджменту, механізм антикризового управління реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів [12], які формують логічну структуру реагування на кризові явища:

Діагностика поточного стану підприємства, що дає змогу виявити масштаб, характер і глибину кризових процесів, визначити ключові проблеми та їх першопричини.

Формування мети та завдань антикризового управління, орієнтованих на стабілізацію фінансово-економічного стану, подолання кризових диспропорцій і запобігання подальшому погіршенню ситуації.

Визначення об'єкта та суб'єкта антикризового впливу, а також часових параметрів реалізації заходів, що забезпечують узгодженість дій і відповідальності управлінських структур.

Оцінювання ресурсних можливостей підприємства для формування реалістичної антикризової програми, визначення потенціалу внутрішніх резервів і зовнішніх джерел підтримки.

Розроблення та реалізація антикризової програми, спрямованої на ліквідацію кризових проявів в умовах обмеженості ресурсів і часу, із чітким визначенням етапів, виконавців та очікуваних результатів.

Формування системи превентивних заходів, які спрямовані на запобігання повторному виникненню кризових явищ у майбутньому, включно з розробленням механізмів моніторингу ризиків та раннього попередження.

Отже, антикризове управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» має сприйматися не як короткострокова реакція на наявну загрозу, а як стратегічна функція системи управління підприємством, спрямована на формування довготривалої адаптивності, фінансової гнучкості та конкурентної стабільності. Лише за умови цілеспрямованого поєднання діагностики, прогнозування, планування і контролю можливо досягти сталого відновлення фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечити передумови для його переходу до фази сталого економічного зростання.

В умовах нестабільного економічного середовища антикризова програма ПАТ «ТРЗ «Оріон» виступає ключовою ланкою всієї системи антикризового управління, адже саме вона забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, механізмами їх реалізації та конкретними заходами з виходу із кризового стану. По суті, антикризова програма є інтеграційним інструментом стратегічного менеджменту, який поєднує короткострокові стабілізаційні дії з довгостроковими пріоритетами розвитку, формуючи підґрунтя для відновлення фінансової стійкості та подальшого зростання підприємства.

Її концептуальна роль зумовлює потребу у чіткій систематизації стратегічних орієнтирів і процедур їх реалізації, що має бути відображено у структурі відповідного документа.

Необхідність такого підходу пояснюється тим, що ПАТ «ТРЗ «Оріон» вичерпало потенціал традиційних методів стабілізації діяльності. На підприємстві сформувався комплекс суперечностей економічного, організаційного, технологічного та соціального характеру, подолання яких вимагає застосування інноваційних форм антикризового управління. У цьому контексті пропонується інтеграція системи інноваційних стратегій у структуру антикризової програми, що дозволить зміцнити поточне становище підприємства та забезпечити довгострокову фінансову рівновагу.

Водночас практична реалізація антикризової програми має базуватися на використанні допоміжних управлінських інструментів, зокрема інвестиційної, маркетингової та фінансової політики, які повинні орієнтувати інноваційні дії підприємства у потрібному напрямі. Однак аналіз структури існуючих елементів антикризової програми ПАТ «ТРЗ «Оріон» свідчить про недостатню інтеграцію інноваційного компоненту у систему стратегічного управління.

Так, оцінка рівня кризовості підприємства здійснюється переважно на основі фінансово-економічних показників, що не враховують інноваційного потенціалу як ключового чинника розвитку. Такий підхід має кілька суттєвих недоліків: – по-перше, фінансові індикатори не відображають повною мірою економічного стану підприємства, ігноруючи інформацію про його організаційні, технологічні та інтелектуальні ресурси; – по-друге, результати діагностики залежать від вибірки періодів та специфіки підприємства, що ускладнює формування універсальних критеріїв оцінки рівня кризи; – по-третє, отримані показники характеризують лише поточний стан підприємства, не даючи орієнтирів для розроблення стратегічних, зокрема інноваційних, напрямів розвитку.

Подолання зазначених недоліків можливе шляхом розширення аналітичного інструментарію через включення до системи оцінювання показників інноваційного потенціалу, які відображають здатність підприємства генерувати, освоювати та комерціалізувати нові технологічні рішення. Це дозволить визначити не лише глибину кризових процесів, але й можливості для їх подолання за рахунок модернізаційних ресурсів.

Активізація інноваційного компонента антикризової програми передбачає диференціацію управлінських інструментів, зокрема виокремлення економічних механізмів державного регулювання (податкових стимулів, пільгового кредитування, грантових програм) і внутрішніх механізмів підприємства, до яких належать менеджмент, маркетинг, фінансове планування, організаційна реструктуризація. Серед них менеджмент займає провідне місце, оскільки саме він забезпечує цілеспрямованість усієї системи антикризових дій, визначає місію підприємства, стратегічні пріоритети та послідовність управлінських рішень, спрямованих на попередження, локалізацію або подолання кризи.

На цій основі формується стратегічна модель розвитку ринкових і технологічних можливостей ПАТ «ТРЗ «Оріон», що орієнтована на зміцнення інноваційної спроможності, підвищення ефективності виробництва та поліпшення фінансових результатів. Враховуючи високу невизначеність зовнішнього середовища, особливо у частині інноваційних ринків, доцільним є застосування сценарного підходу до стратегічного планування [41, с. 72], який дозволяє формалізувати альтернативні траєкторії розвитку підприємства, враховуючи ймовірні зміни ринкової кон'юнктури та технологічних трендів.

Таким чином, антикризова програма ПАТ «ТРЗ «Оріон» має бути представлена як комплексний стратегічний документ, що поєднує систему інноваційних, фінансових, організаційних і маркетингових заходів, спрямованих на відновлення стабільності, забезпечення зростання конкурентоспроможності та підвищення довгострокової ефективності діяльності підприємства. Її невід'ємним доповненням є план антикризових заходів, який конкретизує зміст програми, визначає відповідальних виконавців, часові параметри реалізації та механізми контролю за результатами [60].

Формування антикризової програми підприємства належить до ключових і найбільш відповідальних етапів у системі стратегічного управління, оскільки саме науково обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує можливість виведення підприємства зі стану кризи з мінімальними втратами та у найкоротші терміни. У контексті діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон» це набуває особливої ваги, адже

кризові процеси, що охопили підприємство, мають системний характер і вимагають комплексного, поетапного та гнучкого підходу до стабілізації його фінансово-господарського стану.

Антикризова програма формується на основі результатів моніторингу «внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає всебічну діагностику фінансово-економічних показників, оцінку рівня рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів, а також аналіз структури і термінів погашення зобов'язань. Не менш важливим завданням є ідентифікація першопричин кризи, оцінювання її масштабів і потенційних наслідків, а також визначення внутрішніх резервів підприємства для подолання дестабілізаційних тенденцій. Такий системний підхід дає змогу виявити критичні вузли у функціонуванні підприємства та обґрунтувати найбільш ефективні напрями антикризового впливу» [3].

З позицій сучасного менеджменту, формування програми антикризового управління повинно ґрунтуватися на функціонально-структурному підході, який передбачає виокремлення ключових сфер управлінської діяльності. У випадку ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільно здійснювати антикризове планування за такими напрямками: маркетингова політика, що охоплює диверсифікацію ринків збуту, підвищення клієнтоорієнтованості, оптимізацію ціноутворення та просування продукції; управління персоналом, спрямоване на підвищення мотивації, кваліфікації та відповідальності працівників; фінансове управління, орієнтоване на реструктуризацію боргів, підвищення платоспроможності та оптимізацію витрат; інвестиційна політика, яка передбачає залучення капіталу для оновлення виробничих потужностей та впровадження інновацій; організаційне управління, спрямоване на удосконалення структури управління і підвищення ефективності комунікацій; – операційний менеджмент, який визначає оптимізацію технологічних процесів, зменшення виробничих витрат і підвищення якості продукції.

Ефективність антикризової програми безпосередньо залежить від узгодженості та координації дій у межах зазначених напрямів. Синхронне впровадження заходів у різних управлінських сферах забезпечує системний ефект,

підсилюючи вплив кожного елементу антикризового механізму та сприяючи досягненню фінансової стабілізації та відновленню прибутковості підприємства.

З огляду на складність та багатофакторність кризових процесів, для ПАТ «ТРЗ «Оріон» доцільним є використання концепції подолання кризи, яка відображає загальну систему цілей, принципів, інструментів та методів антикризового управління. Ця концепція передбачає етапність реалізації заходів, що включає три основні стадії:

Комплексний аналіз і оцінка стану підприємства, що охоплює ідентифікацію типу кризи, виявлення взаємозв'язків між її складовими та оцінювання глибини кризових явищ.

Розроблення та виконання першочергових заходів, спрямованих на нейтралізацію критичних факторів, стабілізацію фінансового стану і зменшення ризиків банкрутства.

Стратегічна стабілізація та перехід до зростання, що передбачає розробку довгострокових напрямів розвитку, подолання наслідків кризи і формування інноваційно орієнтованої моделі господарювання.

Таким чином, антикризова програма ПАТ «ТРЗ «Оріон» розглядається як плановий стратегічний документ, який визначає цілі, завдання, пріоритети і методи реалізації антикризових заходів, орієнтованих на відновлення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Її побудова доцільна із використанням сценарного підходу, який передбачає розробку оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв розвитку, що забезпечує гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності. Ефективність виконання антикризової програми має контролюватися за допомогою системи стратегічного контролінгу, який дозволяє виявляти відхилення від планових орієнтирів і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Враховуючи специфіку діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон» і результати попередньої діагностики кризового стану, керівництву доцільно обґрунтувати вибір однієї з трьох стратегічних альтернатив: стратегії виживання, спрямованої на мінімізацію збитків і збереження життєздатності; стратегії стабілізації, орієнтованої

на досягнення рівноваги та закріплення позитивних тенденцій; стратегії зростання, яка передбачає перехід до сталого розвитку через інноваційне оновлення та розширення ринкових позицій.

Вибір оптимальної антикризової стратегії має ґрунтуватися на глибинному аналізі сильних і слабких сторін підприємства, врахуванні галузевих особливостей, рівня фінансової кризи та ринкових ризиків. Комплексне поєднання науково обґрунтованих управлінських рішень, інноваційних інструментів стабілізації та адаптивного стратегічного планування дозволить не лише забезпечити виживання підприємства, але й реалізувати перспективу його сталого розвитку в довгостроковому періоді.

ВИСНОВКИ

Проведений критичний аналіз наукових трактувань, концептуальних підходів і теоретичних моделей реструктуризаційних процесів у промисловості дозволив уточнити зміст і сутність категорії «реструктуризація підприємства». У межах даного дослідження реструктуризацію підприємства доцільно визначати як процес глибокої трансформації організаційно-економічного механізму господарської діяльності та структури корпоративної власності, що здійснюється на основі комплексу стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості підприємства, підвищення його адаптивності до коливань ринкової кон'юнктури, формування конкурентних переваг та зростання ринкової вартості в умовах нерівноважного розвитку економічного середовища. Такий підхід розглядає реструктуризацію не лише як технічну або фінансову процедуру, а як системну перебудову всіх підсистем підприємства – виробничої, фінансової, управлінської та інноваційної.

У межах дослідження побудовано концептуальну модель процесу реструктуризації підприємства, яка включає чотири ключові блоки: – передумови реструктуризації (внутрішні та зовнішні чинники, що зумовлюють потребу у змінах); – методи та інструменти реалізації реструктуризаційних змін (організаційно-економічні, фінансові, інноваційні, соціальні); – мотиви реструктуризації (стратегічні, економічні, технологічні); – результати реструктуризації, серед яких головними є посилення ринкових позицій, відновлення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до цієї моделі виокремлено стратегічні цілі реструктуризації, що поділяються на альфа-цілі (зовнішня результативність): посилення ринкової конкуренції, розширення ринків збуту, зростання ринкової вартості підприємства, та бета-цілі (внутрішня ефективність): зміцнення економічної стабільності, удосконалення управлінської системи, залучення інвестицій, технологічне оновлення та розвиток кадрового потенціалу.

Аналізуючи стан ПАТ «ТРЗ «Оріон», встановлено, що наявність фінансової

кризи обумовлена поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. Серед зовнішніх домінують макроекономічна нестабільність і фінансова криза в національній економіці, що негативно позначилася на ліквідності, платоспроможності та кредитній доступності суб'єктів господарювання України. Водночас внутрішні чинники мають структурний і управлінський характер – це порушення нормативів фінансової стійкості, надмірна кредиторська заборгованість, дефіцит власного капіталу, низький рівень рентабельності та ліквідності, а також підвищений фінансовий ризик.

Результати оцінювання ймовірності банкрутства ПАТ «ТРЗ «Оріон» за різними моделями (Альтмана, Спрінгейта, Таффлера) демонструють варіативність прогнозів, що не дозволяє однозначно встановити межу критичного стану, проте свідчить про високий рівень фінансової нестабільності. У таких умовах першочерговим завданням стає розробка плану фінансової санації, який передбачатиме систему заходів щодо відновлення платоспроможності, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління ресурсами.

Фінансова санація ПАТ «ТРЗ «Оріон» має спиратися на використання власного виробничого потенціалу, який включає сучасну матеріально-технічну базу, налагоджену систему управління якістю, кваліфікований кадровий склад і перспективні можливості виходу на зовнішні ринки. Це дає підстави для створення реалістичного сценарію фінансового оздоровлення, який передбачатиме реструктуризацію активів, збільшення обсягів реалізації, скорочення адміністративних витрат та мобілізацію внутрішніх фінансових резервів.

План санації доцільно розглядати як інтегральний елемент антикризової стратегії підприємства, що включає стратегічні цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну програму, виробничий план, організаційний план і фінансовий бюджет. Реалізація цього плану дозволить досягти фінансової стабілізації, відновити ділову активність і забезпечити позитивну динаміку прибутковості у середньостроковій перспективі (2025–2026 рр.).

Фінансування заходів санації ПАТ «ТРЗ «Оріон» може здійснюватися за рахунок збільшення власного капіталу, оптимізації структури активів, зростання

оборотних коштів, часткової реструктуризації заборгованості та залучення додаткових інвестицій. Очікується, що внаслідок виконання плану фінансового оздоровлення підприємство зможе знизити витрати, підвищити рівень прибутковості та відновити фінансову стійкість, що підтвердить результативність антикризових заходів.

Крім того, у межах роботи обґрунтовано необхідність розроблення комплексної антикризової програми, яка має базуватися на системному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища. Програму доцільно формувати за основними сферами діяльності підприємства – маркетинговою, кадровою, фінансовою, інвестиційною, організаційною та виробничо-операційною. Її реалізація повинна забезпечити узгодження антикризових дій у межах усіх напрямів діяльності підприємства та сприяти фінансовому оздоровленню, стабілізації виробництва й підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, реструктуризація та фінансова санація ПАТ «ТРЗ «Оріон» розглядаються як взаємопов'язані складові антикризового управління, що спрямовані на відновлення фінансової стабільності, підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Їх реалізація на основі інтеграційного, інноваційного та сценарного підходів створює необхідні передумови для подолання кризового стану і формування конкурентоспроможної стратегії розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р. Р., & Демків, І. О. (2023). Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*, (16). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>
2. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
3. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-29-32>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2024, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, № 3 (2024), с. 121-126.
6. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2023, № 3 (292), с. 77-81.
7. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))
8. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025->

17-8

9. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том 342, № 3(1), 2025, 198-204. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)

10. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>

11. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))

12. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 52-55.

13. Бідюк П.І., Омельченко О.С. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 72-76.

14. Білик М. Д., Павловська А. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник Мін-во освіти і науки. К. : КНЕУ, 2007. 592 с.

15. Білик М.Д., Котов І.Л. Кризовий стан підприємства: теорія, методика, практика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 86-92.

16. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.

17. Бондар Т. В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу. *Вісник СумДУ. Серія. Економіка*. 2011. № 2. С. 80-86.

18. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Видав. Соломії Павличко «Основи», 2001. 349 с.

19. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення - проблеми підприємств малого бізнесу: моногр. Хмельниц.: ТОВ "Тріада-М", 2006. 93 с.
20. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ : Пороги, 2003. 256 с.
21. Васьковська Я. В. Реструктуризація потенціалу діяльності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 23 с.
22. Ветрова Н.М. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 41. С. 16-20.
23. Височин І.В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія. *Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна*. 2004. Вип. 75. С. 160-165.
24. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. № 128. С.31-35.
25. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економіст*. 2011. № 7. С. 40-42.
26. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О.: Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Labunskiy.pdf.
27. Галушко А. В. Управління реструктуризацією великих акціонерних товариств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 19 с.
28. Гангал Л.С. Аналіз фінансового стану аграрних підприємств різних організаційно-правових форм та шляхи його поліпшення. *Інноваційна економіка*. 2018. № 2(51). С. 58-70.
29. Гейц В. М. Перехідна економіка. Київ : Вища школа, 2003. 591 с.
30. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2007. 307 с.
31. Глущенко В. В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: визначення, сучасний стан функціонування та розвиток. Харків : СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2005. 64 с.

32. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту. Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.

33. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.

34. Даніч В.М., Пароменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 208-218.

35. Деева Н.М., Дедіков О.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.

36. Довгань Л. С., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Управління корпораціями : монографія. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2004. 236 с.

37. Жданов В.В. Антикризова діагностика організації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 92-96.

38. Захаренко Н. С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту. Сер. Екон. науки*. 2010. Вип. 20. С. 60-62.

39. Зікій Н. Л. Еволюційний шлях розвитку поняття «реструктуризація підприємства» та його характерні ознаки. *Економічний простір*. 2015. № 97. С. 172-180.

40. Каталог провідних підприємств України URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/49498/>

41. Кізим Н. А., Жихарцев В. В. Проблеми проведення реструктуризації промислових підприємств в Україні : монографія. Харків : ІД «ІНЖЗК», 2009. 184 с.

42. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Антикризова стратегія умова стабільного розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 3. С. 57-62.

43. Коваленко О. В. Експрес-діагностика неплатоспроможності як необхідна складова механізму запобігання загрозі банкрутства підприємства. *Держава та*

регіони. 2013. № 1. С. 119-123.

44. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 580 с.

45. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 440 с.

46. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf

47. Коюда В.О. Антикризова програма основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес Інформ*. 2009. № 12. С. 47-49.

48. Криза сутність, класифікація та причини виникнення. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5554/%20.%20152.pdf?sequence=1>.

49. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 38-42.

50. Круш П.В., Погребняк А.Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015 URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2015/5EP/32.pdf.

51. Крючок С. І. Оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. – 2006. № 8. С. 40-47.

52. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин. *Ефективність державного управління*. 2011. Вип. 26. С. 283- 295.

53. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.

54. Літвін Н.М. Поняття антикризового управління підприємствами (міжнародний досвід). *Вісник Київського університету. Міжнародні відносини*. Вип. 27. К.: Київський університет. 2003. С.232-234

55. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств і компаній / І.І. Мазур, В.Д. Шапіро. К.;, 2016. 587 с.

56. Македон В.В. Організаційне наповнення процесів корпоративної інтеграції у формі операцій злиттів та поглинань. *Бюлетень міжнародного Нобелівського*

форуму. 2011. №1(4). С. 247-253.

57. Міценко Н.Г. Стратегія реструктуризації машинобудівних підприємств за умов інституційних перетворень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4. Т.3. С. 89-93.

58. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 514 с.

59. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 123-128.

60. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.

61. Офіційний веб-сай ПАТ ТРЗ «Оріон». URL: <http://www.orion.te.ua/>

62. Панасенко О.В. Модель діагностики загрози банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2010. № 4. С. 69-73.

63. Поважний О. С. Антикризове управління економічною безпекою: монографія. Донец. держ. ун-т упр. Донецьк: ВІК, 2010. 309 с.

64. Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Степурина С. О. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 344 с.

65. Про господарські товариства: закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ . URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>

66. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3356-12>

67. Редькін О., Реген В., Хрущ Н. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління : монографія. Одеса : Евен, 2004. 216 с.

68. Стенді Д. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. Економічні реформи сьогодні. 1999. №25. С. 12-18.

69. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації.: пер. з англ. К : 2009. 332 с.

70. Цвайг Х. І. Реструктуризація підприємств як фактор підвищення ефективності їх роботи в умовах кризи. Вісник Львівської комерційної академії.

Серія економічна. 2013. Вип. 43. С. 66-70.

71. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.

72. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2017. 351с

73. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник/ за ред. І. О. Школьник. Суми : Університетська книга, 2009. С. 269-273.

74. Шушкова Ю. В. Фінансова стійкість підприємства у контексті антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 3(1). С. 32-36.

75. Якубенко В. Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 252 с.

76. Янковський О. Г. Критичний аналіз методів експрес-діагностики фінансового стану промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 125.

77. Avhustyn R., Demkiv I. and Kotys N. Modeling the Assessment of the Probability of Shadowing and Spread of Corruption in the Social System and the Sphere of Public Services, 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019, pp. 388-392, doi: 10.1109/ACITT.2019.8780106.

78. Beaver W. Financial ratios predictors of failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol.4. P.71-111.

79. Demzetz H., Lehn K. Structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*. 1995. Vol. 93, №6. P. 1155-1177.

80. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructuring. New Yourk : NY, Wiley, 2006. 578 p.

81. Hamilton G., Hill M., Knirsch P., Zaleski E. Red Transnational or Red Herrings New Yourk, 2007. 518 p.

82. McKinsey Quarterly is the business journal of McKinsey & Company. Corporate finance. URL: http://www.mckinseyquarterly.com/Corporate_Finance/M_A

83. Szulz W., Garbarz B., Paduch J. Przebieg i wyniki restrukturyzacji przemysłu

stalowego w Polsce. Prece IMZ. 2011. Nr. 4. P. 40-51.

84. The Credit Scoring Toolkit: Theory and Practice for Retail Credit Risk Management and Decision Automation. Oxford: Oxford University Press, 2007. 790 p.

85. Vachon D. Mergers & Acquisitions. Riverhead Hardcover, 2007. 304 P.