

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності, канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№15 від «12» червня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему:

«Антикризове управління підприємством  
в умовах невизначеності»

Виконала: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-20

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Яна КОВЕРГА

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ольга В'ЮНИК

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,

завідувач кафедри ФБСС

\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ                           | 7  |
| 1.1. Основи антикризового управління: визначення, механізм та напрями розвитку                                   | 7  |
| 1.2. Стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства: концепція та складові               | 15 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління в умовах кризи                                               | 22 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»            | 28 |
| 2.1. Загальний опис компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ» та основні показники її діяльності                                   | 28 |
| 2.2. Аналіз фінансового стану компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ»                                                            | 39 |
| 2.3. Оцінка особливостей антикризового управління та діагностика ймовірності банкрутства компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ» | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ                                      | 54 |
| 3.1. Розробка способів пристосування діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища             | 54 |
| 3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями ТОВ «ПРАЙМТЕХ»        | 59 |
| 3.3. Підходи до оцінки результативності впровадження комплексу антикризових заходів ТОВ «ПРАЙМТЕХ»               | 64 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                         | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                       | 71 |
| ДОДАТКИ                                                                                                          | 75 |

## ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасному світі, що постійно змінюється, підприємствам доводиться стикатися з різноманітними викликами та несподіваними обставинами, які ставлять під сумнів стійкість їх функціонування. Одним із найбільш складних аспектів управління бізнесом у таких умовах є антикризове управління в умовах невизначеності. Невизначеність може походити від різних чинників, від економічної нестабільності до технологічних змін або геополітичних турбулентностей.

В умовах невизначеності керівництво підприємства повинно бути готовим до швидких та непередбачуваних дій, розробляти гнучкі стратегії та максимально ефективно управляти ризиками. В умовах постійної зміни та нестабільності на ринку, антикризове управління стає невід'ємною складовою стратегії будь-якого підприємства. Однак, коли мова йде про управління в умовах невизначеності, завдання для керівників стає ще складнішим. Невизначеність може походити з різних джерел: це можуть бути економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічні інновації або навіть природні катастрофи. В умовах такої нестабільності навіть найпрогнозованіші плани можуть втратити актуальність миттєво.

При цьому, важливо зазначити, що невизначеність може бути не лише загрозою, але й можливістю для підприємства. Вона стимулює пошук нових шляхів розвитку, спонукає до інновацій та перегляду стратегій. Таким чином, ефективне антикризове управління в умовах невизначеності передбачає не лише реагування на загрози, але й активне використання можливостей, що виникають у таких умовах. Дослідження цієї теми набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів та швидких змін, що відбуваються у світовій економіці та бізнес-середовищі.

Сукупність теоретичних положень у сфері антикризового управління діяльністю господарюючих суб'єктів висвітлено у науковому доробку таких дослідників, як: Ахновська І.О., Баранець Г.В., Басанець І.В., Білоус С.П.,

Богуславська С.І., Бондаренко Н.В., Бутенко О.П., Варава Л.М., Ватченко Б.С., Вербіцька І.І., Власюк С.А., Габрилевич О.В., Гавриленко В.О., Голей Ю.М., Головач К.С., Гончар Г.П., Горова К.О., Гребенко Д.О., Гуменна Ю.Г., Далик В.П., Дмитрієв І.А., Дяк В.С., Капітанець Ю.О., Келеберда Т.В., Клодчик О.О., Кущик А.П., Лункіна І.Ю., Матукова Г.І., Мельниченко О.О., Нетреба І.О., Нікитенко Д.В., Панасюк П.І., Передерій Т.С., Погребняк А.Т., Ролінський О.В., Ртищев С.А., Турило А.А., Хацер М.В., Чупир О.М., Шаранов Р.С., Щукін Д.В. тощо.

Мета та завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні ключових аспектів антикризового управління в умовах невизначеності та обґрунтуванні стратегій і заходів, які допоможуть підприємству ефективно впоратися з непередбачуваними ситуаціями та забезпечити стійке функціонування у змінному середовищі.

У дослідженні було вирішено сукупність взаємопов'язаних завдань:

- розглянути основи антикризового управління, визначивши його сутність, механізм та напрями розвитку;
- навести концепцію та складові стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства;
- порівняти методичні підходи до оцінки системи управління в умовах кризи;
- дослідити основні показники діяльності компанії;
- провести аналіз фінансового стану компанії;
- здійснити оцінку особливостей антикризового управління та діагностику ймовірності банкрутства компанії;
- обґрунтувати шляхи покращення антикризового управління в умовах невизначеності.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є процес антикризового управління діяльністю підприємства. Предметом роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти поліпшення антикризового управління компанією в умовах невизначеності.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех».

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи було використано сукупність методів наукового пізнання, таких як: порівняння, класифікації, систематизації, узагальнення, метод економічного аналізу, табличний і графічний прийоми узагальнення результатів.

Результати кваліфікаційної роботи. Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають в: удосконаленні теоретико-методичних підходів до антикризового управління компанією в умовах невизначеності, включаючи реалії воєнного стану; обґрунтуванні практичного підходу щодо поліпшення антикризового управління компанією у стратегічному і тактичному вимірах.

Практичне значення результатів дослідження полягає у доцільності використання розроблених шляхів покращення антикризового управління компанією з метою мінімізації рівня невизначеності.

Апробація та висвітлення результатів: за результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему: «Особливості антикризового управління підприємством в умовах невизначеності» (матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України», м. Львів, 22 березня 2024 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Вона викладена на 74 сторінках, а її основний зміст – на 70 сторінках, містить 29 рисунків, 5 таблиць, 31 літературне джерело та 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### **1.1. Основи антикризового управління: визначення, механізм та напрями розвитку**

Сучасні реалії функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високою мірою ризику та невизначеності, що зумовлено тривалою фінансово-економічною кризою в країні, впливом наслідків пандемії та воєнного стану, проблемами та недоліками як державного регулювання й стимулювання підприємницької діяльності, так і внутрішніми слабкими сторонами у сфері менеджменту на рівні господарюючих суб'єктів. Все це актуалізує потребу у застосуванні новітніх підходів та інструментів антикризового управління діяльністю підприємств у сучасних умовах [18].

Розглядаючи питання невизначеності у діяльності підприємств, варто акцентувати увагу, що вона залежить від багатьох чинників (недоліків законодавства, відсутності чітких завдань і критеріїв оцінювання, стрімких змін в умовах провадження господарської діяльності, дефіциту ресурсного забезпечення, порушення договірних зобов'язань тощо), дію яких складно та досить часто неможливо спрогнозувати у повній мірі [8].

Теоретико-методичні аспекти антикризового управління в умовах невизначеності включають в себе ряд ключових принципів, стратегій та інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості та успішності підприємства в непередбачуваних ситуаціях. Основні з них можна узагальнити наступним чином:

1. Гнучкі стратегії та адаптивність: В умовах невизначеності важливо мати стратегії, які можна швидко змінювати та адаптувати до нових умов. Гнучкість у прийнятті рішень та здатність до швидкого реагування дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін.

2. Управління ризиками: Активне управління ризиками є важливою складовою антикризового управління. Це включає в себе ідентифікацію, оцінку та управління потенційними ризиками, а також розробку стратегій їх мінімізації та управління в разі виникнення.

3. Прогнозування та аналіз даних: Використання інструментів прогнозування та аналізу даних дозволяє підприємству отримувати більш точну інформацію про потенційні загрози та можливості, що допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень.

4. Планування надійності: Розробка планів надійності та готовності до кризових ситуацій дозволяє підприємству ефективно реагувати на непередбачені обставини та забезпечувати продовження діяльності в умовах кризи.

5. Співпраця та комунікація: Важливою складовою антикризового управління є підтримка ефективної комунікації та співпраці всередині організації. Це дозволяє забезпечити координацію дій та швидке реагування на кризові ситуації [28].

Врахування цих теоретико-методичних аспектів дозволяє підприємствам ефективно управляти невизначеністю та забезпечити стійке функціонування в умовах непередбачуваності.

Основи антикризового управління є ключовими складовими стратегії, спрямованої на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними.

Сучасне трактування змісту антикризового управління полягає у розумінні його сутності наступним чином: це «низка заходів превентивного характеру чи швидкого реагування на кризові явища в економічній системі, які спонтанно чи циклічно виникають під впливом зовнішніх факторів та здатні внести небажані зміни у бізнес-процеси підприємства, що потребує розробки та реалізації механізму подолання негативних наслідків кризи в умовах обмеженості часу та інших видів ресурсів» [23], тобто, в даному аспекті увагу акцентовано на необхідності його спрямованості на попередження настання негативних подій.

Антикризове управління – це система стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій у підприємстві. Воно передбачає планування ризиків, розробку стратегій кризового управління та готовності до непередбачуваних обставин [21].

Антикризове управління також трактується як «комплекс заходів, що спрямовані на запобігання або мінімізацію негативних наслідків кризи для підприємства та його сталого розвитку» [24].

Крім того, воно може характеризуватися як управління, «спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти» [22].

Головним завданням системи антикризового управління підприємством є забезпечення умов для «швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме розширенню варіантів дій у кризовій ситуації, тобто запровадженню ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних орієнтирів і цілей, розробці та впровадженню інноваційних проєктів» [13].

Механізм антикризового управління включає в себе низку кроків та процедур, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій. Це включає в себе аналіз ризиків, розробку планів надійності, постійний моніторинг ситуації, швидке реагування на зміни та співпрацю зі зацікавленими сторонами.

Напрями розвитку антикризового управління:

1) Проактивне управління ризиками: Підприємства повинні активно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, щоб запобігти кризовим ситуаціям.

2) Впровадження гнучких стратегій: Гнучкість у стратегічному плануванні та прийнятті рішень дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3) Розвиток кризових комунікаційних стратегій: Ефективна комунікація зі зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та громадськість, є важливою складовою успішного антикризового управління.

4) Розвиток культури безпеки та кризової готовності: Культура безпеки та готовності до кризи повинна стати невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства, щоб забезпечити реагування на кризові ситуації на всіх рівнях організації [3].

Ці напрями розвитку сприяють побудові ефективної та стійкої системи антикризового управління, яка дозволить підприємствам ефективно подолати невизначеність та зберегти стабільність у складному бізнес-середовищі.

До специфічних рис антикризового управління в умовах невизначеності можуть бути віднесені:

- спрямованість зусиль усіх категорій працівників (у першу чергу, управлінського персоналу) на виведення господарюючого суб'єкта з кризового стану, відновлення стабільності його функціонування, вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення, забезпечення стійкості до проявів кризи, відновлення показників ефективності та конкурентоспроможності на ринку;

- прогнозування та впровадження заходів щодо попередження неплатоспроможності підприємства, у тому числі, шляхом розробки та реалізації стратегії і програми антикризових заходів;

- забезпечення швидкого й гнучкого реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому оточенні, здатність до прийняття ефективних управлінських рішень за умов дефіциту інформації та нестабільної ситуації в державі і світі;

- ідентифікація пріоритетних цінностей, враховуючи найбільш важливі напрями функціонування господарюючого суб'єкта та дефіцит різних видів ресурсів в умовах кризи;

- забезпечення ефективної роботи за екстремальних умов, під час загострення дії кризових явищ і процесів [7].

Антикризове управління підприємством під час воєнного конфлікту вимагає особливої уваги та навичок. Війна може призвести до різкого збільшення ризиків і невизначеності для бізнесу через різкі зміни у політичному, економічному та соціальному середовищі. Воєнний конфлікт представляє собою катастрофічне явище для економіки, призводячи до руйнування логістичних ланцюгів, виробничих потужностей та об'єктів інфраструктури, що серйозно ускладнює функціонування бізнесу. Це призводить до значного скорочення або припинення діяльності великої кількості підприємств, що в свою чергу призводить до спаду ВВП, збільшення рівня безробіття та поглиблення бідності. У таких умовах головним завданням для розвитку економіки є відновлення та забезпечення роботи бізнесу у всіх можливих формах. Для цього кожен суб'єкт підприємництва має забезпечити безперебійність роботи підприємства навіть у воєнний період [5].

Подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у важких економічних умовах здатний комплексний механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов воєнного часу. Основою цього механізму повинен бути комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на адаптацію підприємства до умов війни, забезпечення безперебійної роботи, ефективного функціонування та запобігання появі нових кризових ситуацій [5].

На думку науковців, антикризове управління в умовах воєнних дій варто розуміти як низку заходів реактивного характеру, націлених на зменшення наслідків кризових подій, що становлять загрозу безпеці працівників, знищення енергетичних та логістичних зв'язків, призводять до суттєвого збільшення собівартості, втрати ринків та зумовлюють високу ймовірність банкрутства компанії [2].

Криза, спричинена війною на підприємстві, відрізняється від традиційних криз, з якими підприємства зазвичай стикаються, оскільки є тривалим і «хронічним» явищем. Війна виступає як об'єктивний фактор, наслідки якого на підприємство неможливо повністю подолати. Криза, спричинена війною, несе

за собою не лише фінансові втрати, але й загрозу для життя працівників та фізичних активів підприємства. З цього приводу доцільно використовувати термін «криза воєнного часу». Різниця між типовою кризою та кризою, що виникає в умовах воєнного часу на підприємстві, показана на (рис. 1.1) [5].



Рисунок 1.1 – Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Джерело: [5]

Такі різниці виникають через серйозність і тривалість війни, що змушує підприємства вийти за межі звичайного антикризового управління. Механізм антикризового управління повинен враховувати ці виклики та сприяти адаптації функціонування підприємства в умовах війни.

Головна мета цього механізму під час війни полягає в мінімізації негативних економічних та соціальних наслідків війни для діяльності підприємства. У зв'язку з тим, що в умовах війни кризі супроводжує гострий

дефіцит часу для реагування та обмежені терміни подолання, головна мета антикризового управління полягає в оперативному та мінімізації ризику прийнятті рішень, які сприятимуть досягненню бажаного результату зі значно обмеженими додатковими зусиллями та мінімальними негативними наслідками. Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, є негайна реакція. Однак зі зростанням масштабів діяльності підприємства втрачається гнучкість та затримуються процеси прийняття рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції.

В часи війни, особливо на початковому етапі, всі рішення мають бути ухвалені негайно, оскільки ситуація щодня змінюється, і несвоєчасна реакція може дуже дорого обійтися підприємству. Тому для підвищення швидкості ухвалення антикризових рішень в умовах війни застосовуються заходи, такі як скорочення рівнів управління, встановлення лімітів на погодження рішень, в межах яких можна приймати рішення без залучення вищого керівництва, або децентралізація, щоб рішення приймалися не лише зверху вниз, але й на місцях, для швидкого вирішення місцевих проблем. Якщо антикризове управління призводить до глобальних і комплексних змін на підприємстві, то антикризові заходи спрямовані на більш конкретні та локальні проблеми [5].

Поширеними методами антикризового управління під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку та інші заходи. Для адаптації функціонування підприємства в умовах війни можуть бути використані такі методи, як: зміцнення комунікації з персоналом, перепрофілювання співробітників, акцент на більш ретельній роботі з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, виходження на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу. З урахуванням цього, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розглядати у кілька фаз, в залежності від стадії конфлікту [5].

Комплексну схему механізму антикризового управління підприємством проілюстровано за допомогою рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Механізм антикризового управління підприємством

Джерело: [1]

Кожна фаза передбачає свої власні особливості використання антикризового управління.

У першій фазі (початок війни), яка є шоковою, основне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства.

У другій фазі, що є перехідною від шоку до функціонування в умовах війни, завдання полягає в адаптації роботи підприємства до умов війни.

У третій фазі, коли підприємство вже пройшло шоковий період і успішно адаптувалося до умов війни, настає найтриваліший період. Основне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення рівня діяльності, що був до початку війни, та у запобіганні виникненню нових кризових ситуацій. Іншими словами, у цій фазі головний акцент робиться на повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни.

У останній, четвертій фазі, яка настає після завершення війни, основним завданням антикризового управління є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, що виникли внаслідок війни, та запобігання появі нових кризових ситуацій. Задача діагностики полягає в постійному моніторингу,

виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінці масштабу втрат через війну [5].

В умовах воєнної кризи основним завданням кожного суб'єкта підприємництва є забезпечення безперебійної діяльності та стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цієї мети є впровадження механізму антикризового управління підприємством. Оскільки воєнна криза відрізняється від традиційної, елементи цього механізму також мають свої особливості у воєнний період. Серед них: мета, завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Важливу роль відіграють тактичні методи, спрямовані на швидке поліпшення фінансових та економічних показників підприємства, зокрема даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

Наведені теоретико-методологічні та практичні принципи механізму антикризового управління підприємством в умовах війни сприятимуть налаштуванню та адаптації бізнесу до воєнних умов, а також формуванню системи виявлення та запобігання новим локальним кризовим ситуаціям. Майбутнє існування як підприємства, так і всієї економіки залежить від швидкості реагування та адаптації до сучасних викликів [5].

## **1.2. Стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства: концепція та складові**

Стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства – це система заходів, спрямованих на аналіз, прогнозування та управління економічними ризиками з метою запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах нестабільності та невизначеності. Розглянемо концепцію та складові такого планування:

1) Аналіз економічного середовища: Стратегічне планування антикризової поведінки передбачає ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього економічного середовища. Це включає в себе оцінку ринкових

тенденцій, економічних індикаторів, конкурентного середовища, а також внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства.

2) Прогнозування ризиків: На основі аналізу економічного середовища підприємство розробляє прогнози можливих ризиків, які можуть виникнути в майбутньому. Це може бути економічні кризи, зміни законодавства, технологічні ризики тощо.

3) Розробка стратегій управління ризиками: На основі виявлених ризиків підприємство розробляє стратегії управління ними. Це може включати в себе розробку альтернативних планів дій, страхування, диверсифікацію портфелю продукції чи ринків, укладання фінансових угод тощо.

4) Реалізація та моніторинг: Після розробки стратегій управління ризиками підприємство переходить до їх реалізації та постійного моніторингу ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти зміни у ситуації та адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нових умов.

Антикризове управління може бути розглянуте як підхід, що враховує широкий спектр кризових ситуацій, використовуючи спеціальні засоби для їх виявлення, аналізу та ефективного управління. В цьому контексті концепція антикризового управління охоплює такі елементи:

- сфера досліджень у галузі менеджменту;
- аналіз процесів та тенденцій у менеджменті для виявлення негативних явищ і проблем у розвитку організації;
- методи та прийоми ефективного управління в умовах нестабільного розвитку організації;
- забезпечення гармонізації діяльності персоналу з урахуванням циклічних змін у розвитку організації.

Складові стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства спрямовані на забезпечення його стійкості та виживання в умовах невизначеності та економічних коливань. Організація, яка систематично застосовує ці складові, може забезпечити собі конкурентні переваги та знизити ризик кризових ситуацій.

У взаємодії факторів, що спричиняють кризовий розвиток, розрізняють зовнішні та внутрішні, загальні та конкретні чинники. До внутрішніх чинників можуть бути віднесені виробничі, фінансові та управлінські, тоді як до зовнішніх – економічні, соціальні, політичні та міжнародні [22].

Зовнішні фактори відображають економічну ситуацію, в якій діє організація, і на яку вона не може вплинути безпосередньо. Загальна економічна криза, наприклад, обов'язково впливає на стан окремої організації, але це відбувається різноманітними способами залежно від характеру самої організації і сфери її діяльності. Залежить це від таких факторів, як тип власності (державний, приватний), розмір, тип бізнесу тощо.

В умовах військової агресії на функціонування вітчизняних компаній значно вплинули чинники, зумовлені окупацією територій, стрімким зростанням витрат, міграційними процесами, релокацією підприємств, валютними та інфляційними коливаннями, систематичними загрозами для господарюючих суб'єктів та їх персоналу, порушенням господарських зв'язків з міжнародними партнерами [27].

Внутрішні фактори також мають значення – економічний потенціал, рівень професіоналізму управління, якість персоналу, атмосфера в колективі та інші. Організація може ефективно відповідати на зовнішні кризові ситуації, або, навпаки, реагувати на них збільшенням внутрішніх проблем. Кожна організація має власне співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, яке варто аналізувати у практиці управління.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що найбільш належним є визначення антикризового управління як системи, що враховує комплексний та системний підхід до управління підприємством. Ця система спрямована на попередження або усунення несприятливих явищ для бізнесу, шляхом максимального використання потенціалу сучасного менеджменту, розробки та впровадження на підприємстві спеціальної стратегічної програми.

Такий підхід дозволяє подолати тимчасові труднощі та зберегти або зміцнити ринкові позиції, користуючись переважно власними ресурсами.

Оскільки ефективне антикризове управління виключається як в рамках виключно стратегічного, так і в рамках виключно оперативного менеджменту, пропонується стратегія антикризового розвитку підприємства. Її впровадження реалізує процес стратегічного антикризового управління (рис. 1.3) [19].

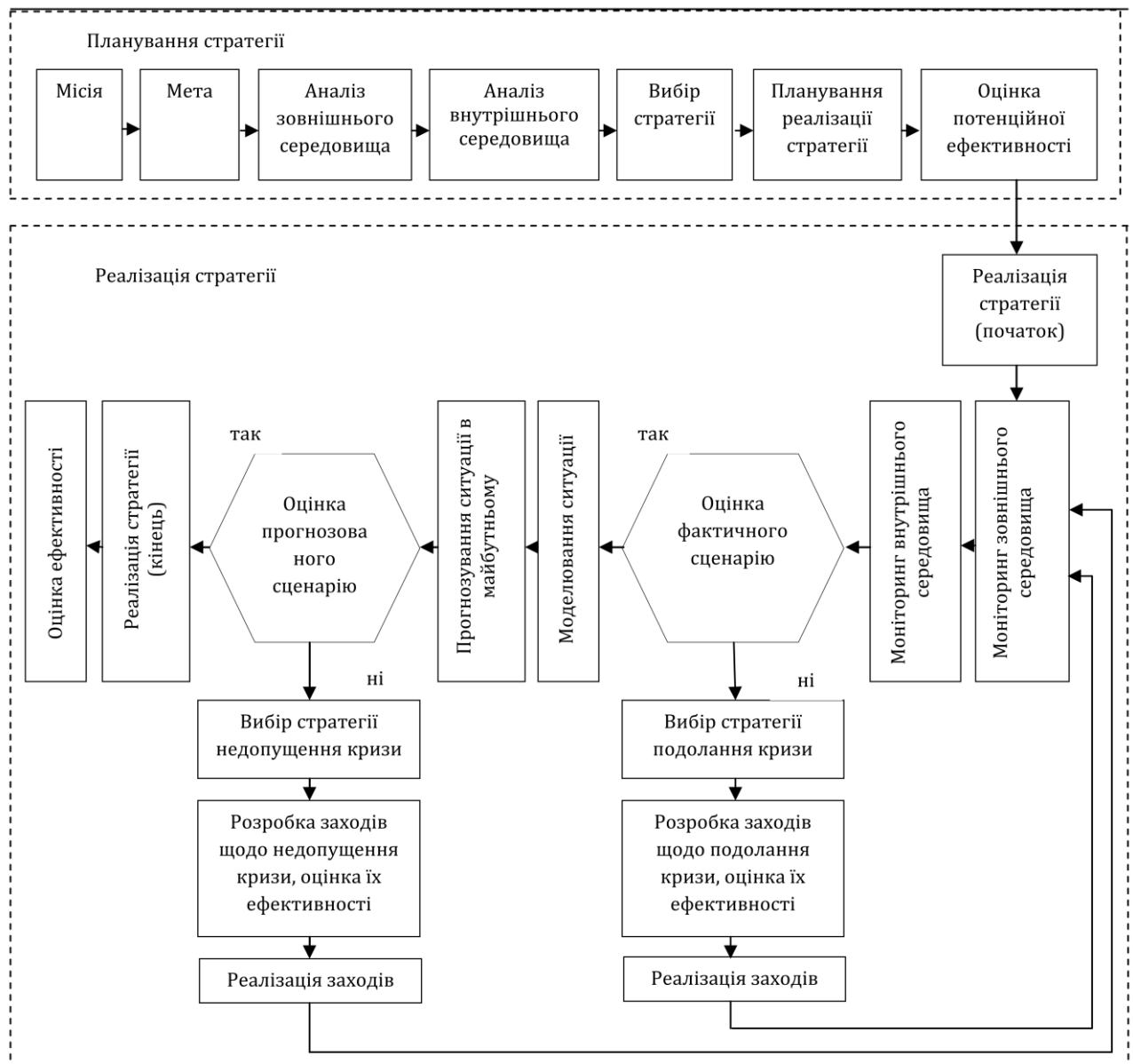


Рисунок 1.3 – Стратегія антикризового розвитку підприємства

Джерело: [19]

Стратегія антикризового управління охоплює два основних напрямки дії: стратегію запобігання кризі та стратегію управління кризовою ситуацією. Антикризове управління представляє собою поєднання стратегічного управління, що спрямоване на запобігання кризі, і оперативного менеджменту,

спрямованого на подолання кризових ситуацій. З точки зору стратегічного антикризового управління промисловим підприємством можна виділити кілька етапів (фаз) розвитку кризової ситуації на підприємстві (рис. 1.4) [19].

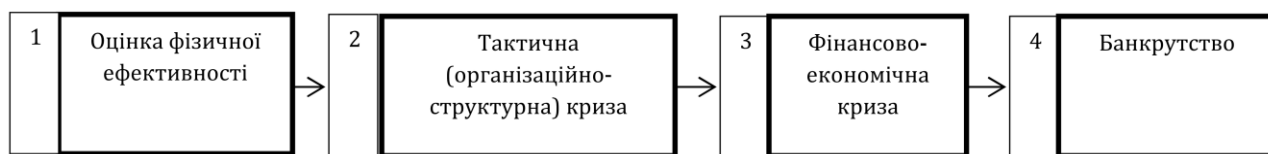


Рисунок 1.4 – Фази розвитку кризи підприємства

Джерело: [19]

Криза стратегії, ще має назву «стратегічна криза», може виступати основною причиною кризової ситуації на підприємстві. Вона виникає внаслідок неправильного вибору стратегії розвитку, що може негайно призвести до кризових умов на підприємстві. Іноді стратегія може бути вірно обрана, але тактичні помилки у керівництва можуть привести до кризової ситуації. Фаза тактичної кризи, яка включає організаційно-структурні аспекти, у більшості випадків є головною причиною банкрутства підприємства. Організаційно-структурна криза, що може виникнути як наслідок або причина стратегічної кризи, породжує фінансово-економічну кризу. Ця остання, разом з фазою банкрутства, представляє відкриту (очевидну) стадію кризи підприємства. Тим часом, криза стратегії та організаційно-структурна криза виступають як приховані (неочевидні) стадії кризи.

У наукових дослідженнях розрізняють такі типи ринкових стратегій компаній в умовах кризи: стратегія стабілізації (утримання ринкової частки, збереження та відновлення); стратегія розвитку (впровадження інновацій, розширення діяльності) [4].

Процес управління підприємством починається з моменту виявлення кризового стану, який може виникнути на етапі кризи стратегії чи організаційно-структурної кризи. Таким чином, успішне подолання кризи та виходу на шлях подальшого розвитку вимагає підвищення ефективності стратегічного управління. Створення аналітичної бази (організаційно-методичного забезпечення) стає важливою складовою процесу управління

підприємством, оскільки вона надає інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень на стратегічному рівні.

Аналіз грає ключову роль у прийнятті управлінських рішень для підприємств. Ефективність управління визначається якістю аналітичної функції, кваліфікацією інформаційного обміну та обробкою вихідних даних. Успішність функціонування підприємства, в кінцевому підсумку, залежить від якості прийнятих стратегічних рішень, які базуються на аналізі показників. В економіці аналіз ґрунтується на різних показниках, які взаємопов'язані між собою. Рекомендується працювати з комплексом показників, оскільки один показник сам по собі не може забезпечити повного уявлення про стан підприємства. Для забезпечення достовірності оцінки важливо сформувати систему показників. Моніторинг показників діяльності підприємства проводиться по різних блоках, таких як стратегічний, організаційно-тактичний, фінансовий та економічний [31].

Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів включає етапи відбору та включення показників в єдину систему стратегічних ключових показників. Ця система може використовуватися для стратегічного антикризового управління підприємством (рис. 1.5) [19].

Так, кожне підприємство має свої унікальні характеристики, які впливають на його стратегічне управління, включаючи антикризове управління. Оскільки ситуація кризи може мати різний вплив на різні підприємства, формування стратегії повинно бути індивідуальним і враховувати унікальні особливості кожного підприємства. Проте існують загальні принципи, які можна використовувати при розробці антикризової стратегії. Ці принципи включають аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, орієнтацію на реалізацію конкурентних переваг, підвищення ефективності управління, залучення ресурсів, мобілізацію персоналу та інші.

Під час формування та подальшого впровадження стратегії антикризового управління компанією відбувається обрання з-поміж низки альтернативних варіантів оптимального шляху трансформації та напрямів

підвищення ефективності виробничо-господарської та управлінської системи. При цьому, важливо застосовувати проактивні методи задля аналізу фінансового стану компанії, що сприятиме її захисту від виникнення ситуації банкрутства [17].



Рисунок 1.5 – Основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів підприємства

Джерело: [19]

Стратегія антикризового розвитку є інструментом, який може бути базовою концепцією для реалізації стратегічного антикризового управління на промислових підприємствах. Вона дозволяє підприємству ефективно вирішувати основні завдання антикризового управління, такі як збереження стабільності, мінімізація втрат та відновлення підприємницької активності. Однак конкретна стратегія повинна бути адаптована до конкретної ситуації та потреб підприємства. Лише за таких умов запровадження заходів стратегічного характеру сприятиме подоланню кризи та розвитку господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління в умовах кризи**

Методичні підходи до оцінки системи управління в умовах кризи відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості та виживання організації в непередбачуваних обставинах. Ключовим є наявність чіткого плану дій, який охоплює аспекти виявлення ризиків, стратегії реагування на кризу, комунікаційні процеси та процедури відновлення після кризового періоду. Враховуючи сучасні реалії, ефективна оцінка системи управління під час кризи передбачає використання реактивних, і проактивних підходів. Важливо не тільки реагувати на кризові ситуації, а й усвідомлено працювати над їх попередженням через систематичний аналіз ризиків та вразливостей. Також, ефективна комунікація в умовах кризи є ключовим чинником успішного управління.

Здатність швидко та зрозуміло обмінюватися інформацією всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами допомагає забезпечити координацію дій та зберегти довіру в умовах кризових ситуацій. Не менш важливим вважаю постійне вдосконалення системи управління на основі накопиченого досвіду та навчання з кожного кризового випадку. Тільки шляхом постійного аналізу та коригування стратегій можна забезпечити ефективне управління в умовах непередбачуваних ситуацій.

В умовах кризи ефективне управління стає важливішим ніж будь-коли. Ось кілька методичних підходів, які можуть допомогти управляти системою управління під час кризи:

1. Стратегічне планування кризових ситуацій: Розробка докладного плану дій на випадок кризових ситуацій, включаючи процедури виявлення криз, роль та обов'язки персоналу, комунікаційні стратегії та процедури відновлення.

2. Реактивне та проактивне управління ризиками: Виявлення потенційних загроз і вразливостей, а також прийняття заходів для мінімізації ризику виникнення кризових ситуацій.

3. Ефективна комунікація: Встановлення засобів ефективного обміну інформацією всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами під час кризи.

4. Моніторинг та оцінка: Постійний моніторинг ситуації та оцінка ефективності прийнятих заходів для швидкої реакції та коригування стратегій, якщо це необхідно.

5. Гнучкість та адаптивність: Здатність адаптуватися до змін у кризових умовах шляхом швидкої реакції на нові обставини та впровадження нестандартних стратегій.

6. Мобілізація ресурсів: Забезпечення доступу до необхідних ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси, для ефективного управління кризовою ситуацією.

7. Постійне вдосконалення: Здатність до навчання з кожного випадку кризи, щоб покращувати систему управління та підвищувати стійкість організації до майбутніх криз.

Ці підходи допоможуть організації забезпечити ефективне управління в умовах кризи та зберегти стабільність в непередбачуваних ситуаціях.

У кризових умовах оцінка системи управління стає критично важливою для забезпечення стійкості та виживання організації. Нижче подано деякі методичні підходи до оцінки системи управління під час кризи:

1. Аналіз ризиків та вразливостей: визначення потенційних загроз та слабких місць у системі управління допомагає забезпечити більш ефективне управління ризиками під час кризи.

2. Оцінка реакції на кризу: аналіз того, наскільки швидко та ефективно система управління реагує на кризові ситуації, включаючи прийняття стратегічних рішень та мобілізацію ресурсів.

3. Оцінка комунікаційних процесів: важливо оцінити, наскільки ефективно співпрацюють різні рівні управління під час кризи, а також як швидко та чітко інформація передається всередині організації та зовнішнім зацікавленим сторонам.

4. Оцінка стратегій управління кризовими ситуаціями: перевірка ефективності та придатності стратегій управління кризовими ситуаціями, щоб забезпечити адекватну реакцію на різні види криз, включаючи економічні, соціальні та природні катастрофи.

5. Оцінка відновлювальних можливостей: аналіз того, наскільки швидко та ефективно система управління може відновити свою діяльність після кризи, включаючи відновлення бізнес-процесів, ресурсів та відновлення довіри зацікавлених сторін.

6. Оцінка управлінської культури та лідерства: важливо оцінити рівень лідерства та корпоративної культури організації, оскільки це може впливати на здатність управління кризовими ситуаціями та мобілізацію персоналу.

7. Запровадження інноваційних підходів: в умовах кризи може знадобитися зміна традиційних методів управління на більш інноваційні та гнучкі, щоб ефективно реагувати на змінні умови.

Ці методичні підходи можуть допомогти компаніям ефективно оцінювати та вдосконалювати свою систему управління в умовах кризи.

Отже, ефективне антикризове управління має бути постійним та систематичним, спрямованим на запобігання виникненню кризових ситуацій і забезпечення стійкості організації в умовах непередбачуваних обставин. Важливо, щоб це управління не лише реагувало на виниклі проблеми, але й планувало та впроваджувало стратегії забезпечення стабільності й успішності діяльності підприємства в майбутньому.

Поточне антикризове управління, у свою чергу, повинно бути спрямоване на оперативну реакцію на кризові ситуації, швидке виявлення їх причин та вжиття необхідних заходів для вирішення проблеми. Його ефективність полягає в здатності швидко нейтралізувати початкові кризові явища і відновлювати нормальний режим діяльності підприємства. Таким чином, поєднання превентивного антикризового управління з поточним антикризовим управлінням дозволяє підприємству ефективно протидіяти кризовим ситуаціям, забезпечуючи його стійкість та розвиток в умовах непередбачуваності [14].

Отже, управління кризовими ситуаціями повинно мати чітко визначені критерії оцінювання, які спрямовані на досягнення показників кризового стану, що відповідає нормальному господарському стану. При цьому важливо, щоб кошти, витрачені на ці заходи, були використані оптимально та мали виправдання. Ефективне поточне антикризове управління полягає в швидкому вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають у економічній системі підприємства. Важливо, щоб ці заходи не лише забезпечували тимчасовий баланс інтересів, але й мали тривалий характер, змінюючи сутність взаємовідносин [14].

Запізніле антикризове управління вважається ефективним, якщо воно призводить до реорганізації підприємства та нівелює загрозу його ліквідації. Отже, позитивним результатом буде перехід показника оцінювання кризового стану до більш високого діапазону шкали. Під час оцінювання ефективності антикризового управління використовуються методи економічного аналізу, порівнянь та експертного оцінювання. Застосування цих методів дозволяє провести повне та всебічне оцінювання та розробити рекомендації для його вдосконалення [14].

Цей процес здається дуже систематичним і комплексним. По-суті, він описує ряд дій для аналізу та оцінки ефективності антикризового управління в організації або компанії.

Розглянемо його крок за кроком:

1. Збір даних: це перший етап, де здійснюється збір необхідної інформації за різними періодами, включаючи поточний і минулі періоди.
2. Розрахунок показників: на основі зібраних статистичних даних проводиться розрахунок різних показників, які можуть включати фінансові, економічні, організаційні та інші аспекти, наприклад, коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності.
3. Оцінювання за статистичними критеріями: на цьому етапі проводиться оцінка ефективності антикризового управління на основі статистичних критеріїв аналізу даних.

4. Оцінювання за експертним методом: Окрім статистичних даних, оцінка також може базуватися на експертній думці, досвіді та знаннях фахівців у відповідній галузі.

5. Формування висновків та рекомендацій: На останньому етапі аналізуються результати оцінки, і на їх основі формуються висновки та рекомендації з підвищення ефективності антикризового управління. Ці рекомендації можуть включати стратегічні зміни, поліпшення процесів, впровадження нових методів або технологій та інші заходи [14].

Цей підхід враховує як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства та спрямований на забезпечення його життєздатності та розвитку в довгостроковій перспективі. Порядок здійснення оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві наведено на рис. 1.6 [14].



Рисунок 1.6 – Порядок здійснення оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві

Джерело: [14]

Звучить як важливий та досить складний підхід до оцінки ефективності антикризового управління, який враховує специфіку управління в умовах кризи. Основна ідея полягає в тому, що ефективність антикризового управління не обмежується простим досягненням певних цілей, але також вимірюється в узгодженому витрачанні ресурсів та досягненні балансу між інтересами різних сторін.

Так, можна зробити висновок, що оцінювання ефективності антикризового управління відрізняється від оцінювання звичайного управління через його специфічні особливості та умови функціонування в умовах кризи. Розроблений методичний підхід до оцінювання ефективності антикризового управління, який використовує такі критерії, як динаміка показників кризового стану, економічність управління, поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу, досягнення балансу інтересів, забезпечення життєздатності підприємства та стратегічний характер, є важливим інструментом для оцінки відповідності управлінських заходів вимогам кризових умов.

Кожен з цих критеріїв враховує певний аспект ефективності управління в умовах кризи, такий як здатність підприємства реагувати на кризові ситуації, ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості управління. Такий підхід допомагає зрозуміти, наскільки ефективними є заходи, які вживаються для управління кризовою ситуацією, та виявити області для подальшого вдосконалення та розвитку стратегій управління в умовах невизначеності.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

#### **2.1. Загальний опис компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ» та основні показники її діяльності**

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Праймтех» розпочало свою діяльність у 2016 році у місті Кропивницький. Основним видом його діяльності є будівництво доріг і автострад (КВЕД 42.11). Це дає можливість даному товариству широко використовувати можливі види діяльності для нього. Дане товариство спеціалізується на будівництві доріг і автострад, що дозволяє йому ефективно використовувати свій потенціал у суміжних галузях.

Наприклад, надання в оренду будівельних машин та устаткування або оптова торгівля будівельними матеріалами може бути логічним розширенням їхнього бізнесу. Це дає їм можливість не лише виконувати роботи, а й забезпечувати необхідними ресурсами і обладнанням інших учасників будівельного процесу. Також підприємство має право займатися низкою додаткових видів діяльності, такими як:

- 77.32 «Надання в оренду будівельних машин і устаткування»;
- 33.12 «Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення»;
- 77.31 «Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування»;
- 69.10 «Діяльність у сфері права»;
- 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна»;
- 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»;

- 46.73 «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням»;
- 46.61 «Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням»;
- 43.99 «Інші спеціалізовані будівельні роботи»;
- 43.91 «Покрівельні роботи»;
- 43.39 «Інші роботи із завершення будівництва»;
- 43.34 «Малярні роботи та скління»;
- 43.33 «Покриття підлоги й облицювання стін»;
- 43.29 «Інші будівельно-монтажні роботи» тощо.

Для аналізу динаміки змін активів ТОВ «Праймтех» протягом останніх п'яти років використаємо показники його фінансової звітності за 2019-2022 роки (Додатки А, Б, В, Г, Д). Розпочнемо аналіз із визначення динаміки змін активів балансу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни активів балансу підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023рр. (тис. грн)

| Показники                          | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2023/2019<br>(абсолютне<br>відхилення) |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------------|
| <i>I. Необоротні активи</i>        |        |        |        |        |        |                                        |
| Основні засоби:                    | 7,80   | 66,00  | 49,50  | 36,10  | 22,80  | 15                                     |
| первісна вартість                  | 10,40  | 77,90  | 81,00  | 81,00  | 81,00  | 70,60                                  |
| знос                               | 2,60   | 11,90  | 31,50  | 44,90  | 58,20  | 55,60                                  |
| Інші необоротні актив              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                                      |
| <i>Усього за розділом I</i>        | 7,80   | 66,00  | 49,50  | 36,10  | 22,80  | 15                                     |
| <i>II. Оборотні активи</i>         |        |        |        |        |        | 0                                      |
| Запаси                             | 313,70 | 856,40 | 708,00 | 349,20 | 381,10 | 67,40                                  |
| Поточна дебіторська заборгованість | 6,70   | 47,50  | 12,40  | 20,80  | 21,20  | 14,50                                  |
| Гроші та їх еквіваленти            | 89,30  | 2,90   | 37,60  | 0,30   | 1,60   | -87,70                                 |
| Інші оборотні активи               | 1,20   | 1,20   | 1,20   | 0      | 0      | -1,20                                  |
| <i>Усього за розділом II</i>       | 410,90 | 908,60 | 758,00 | 370,30 | 403,90 | -7                                     |
| <i>Баланс</i>                      | 418,70 | 974,60 | 807,50 | 406,40 | 426,70 | 8                                      |

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Дані табл. 2.1 свідчать, що більшість статей його активів зросли у 2023 році порівняно із 2019 роком, проте є значно нижчими порівняно із даними 2020-2021 років. Зокрема, в цілому за п'ять років залишкова вартість основних засобів зменшилась на 15 тис. грн, їх первісна вартість – на 7,60 тис. грн, а розмір нарахованого зносу – на 55,60 тис. грн. Запаси підприємства за аналогічний період зменшились на 67,40 тис. грн, а поточна дебіторська заборгованість – на 14,50 тис. грн.

Зменшення у 2025 році порівняно із 2019 роком зафіксовано стосовно таких статей активу балансу, як гроші та їх еквіваленти (на-87,70 тис. грн) та інші оборотні активи (які у 2021-2022 роках були відсутні). При цьому, у структурі активів підприємства домінують оборотні активи (рис. 2.1).

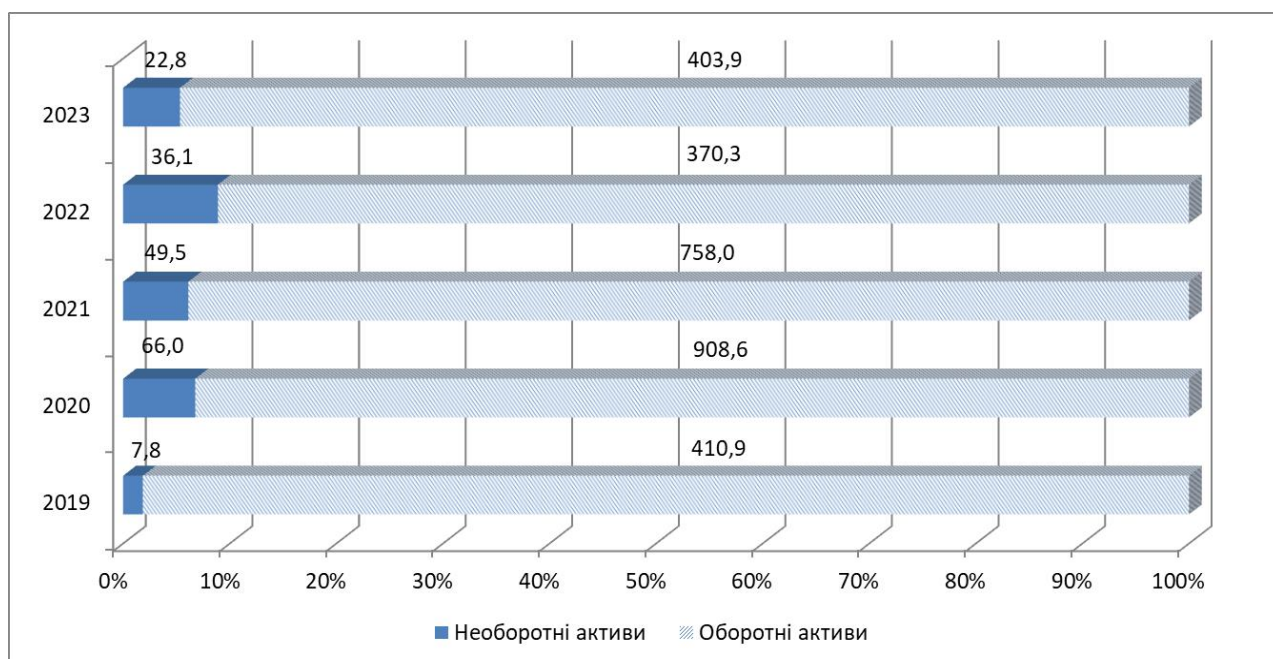


Рисунок 2.1 – Структура активів балансу підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн / %)

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Так, у 2019 році вартість оборотних активів підприємства складала 410,9 тис. грн, тоді як необоротних – лише 7,8 тис. грн. У 2020 році відбулося зростання обсягу оборотних активів підприємства до 908,6 тис. грн, тоді як необоротні збільшилися лише до 66,0 тис. грн. У 2021 році мало місце суттєве зростання обсягу оборотних активів до 758,0 тис. грн, а також необоротних до

49,5 тис. грн. Наступний 2022 рік відзначився зменшенням обсягу оборотних активів (порівняно із попереднім періодом) до 370 тис. грн та необоротних активів до 36,1 тис. грн. У 2023 році обидві складові активів балансу підприємства були ще меншими і становили 403,9 тис. грн (оборотні активи) та 22,8 тис. грн (необоротні активи).

Динаміку зміни залишкової вартості основних засобів досліджуваного підприємства проілюстровано за допомогою рис. 2.2. Відзначимо, що у 2019 роках вона була дуже низькою і становила 7,8 тис. грн, відповідно. У 2020 році цей показник досягнув максимуму за період і дорівнював 66,0 тис. грн. У наступні три роки мало місце зниження залишкової вартості основних засобів ТОВ «Праймтех» до 46,5 тис. грн у 2021 році, 36,1 тис. грн у 2022 році та 22,8 тис. грн у 2023 році.

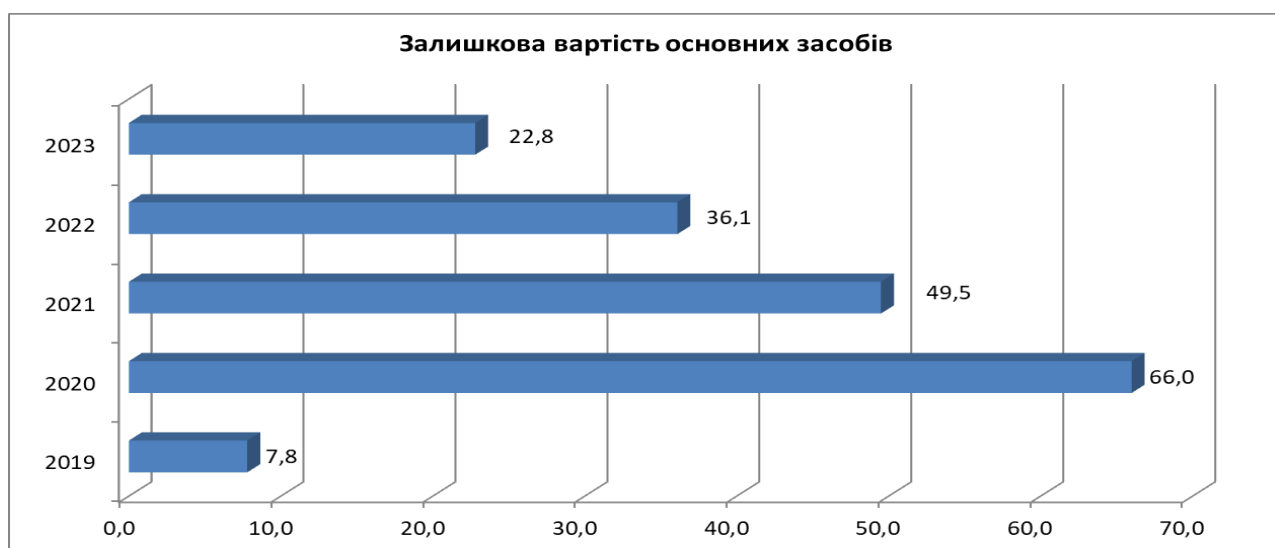


Рисунок 2.2 – Залишкова вартість основних засобів підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Рис. 2.3 демонструє динаміку зміни обсягу нарахованого зносу основних засобів підприємства. Закономірно, що цей показник зростає упродовж досліджуваного періоду. Таким чином у 2019 році знос дорівнював 2,6 тис. грн. За даними 2020 року цей показник виріс до 11,9 тис. грн. Відповідно, у 2021 році його значення становило 31,5 тис. грн, 2022 році – вже 44,9 тис. грн, а у 2023 році 58,2 тис. грн.

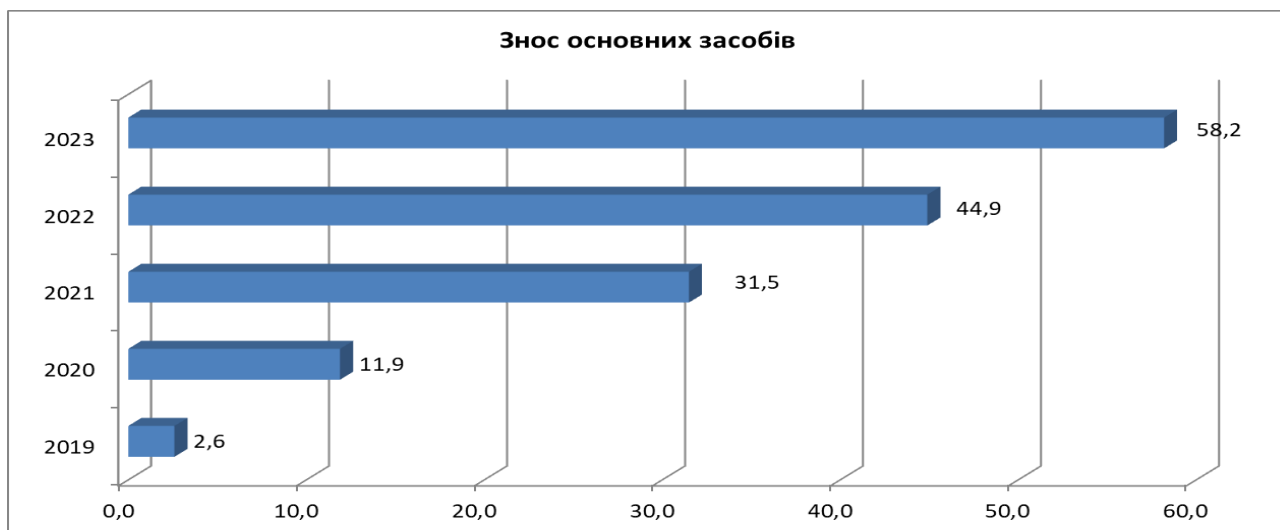


**Рисунок 2.3 – Знос основних засобів підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)**

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Розмір запасів підприємства ТОВ «Праймтех» змінювався наступним чином (рис. 2.4): найменші їх обсяги мали місце у 2019 році (313,7 тис. грн). У 2020 році обсяг запасів був максимальним за п'ятирічний період і становив 856,4 тис. грн. Надалі зафіксовано зниження даного показника на підприємстві до 708,0 тис. грн у 2021 році, 349,2 тис. грн у 2022 році та 381,1 тис. грн у 2023 році.

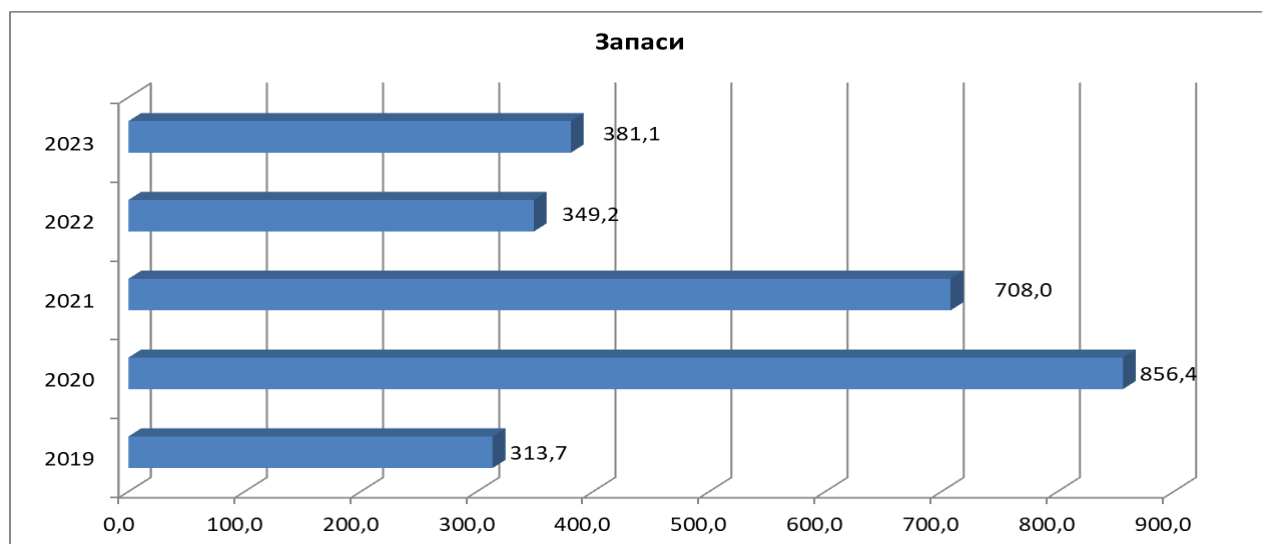


**Рисунок 2.4 – Запаси підприємства ТОВ «Праймтех»  
у 2019-2023 рр. (тис. грн)**

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Зміни поточної дебіторської заборгованості підприємства представлено на рис. 2.5. По-перше, її обсяги були суттєво меншими у порівнянні із вартістю запасів. По-друге, динаміка змін була неоднозначною, оскільки значення цього показника становили 6,7 тис. грн у 2019 році (мінімум за період). Значне збільшення зафіксовано у 2020 році, коли обсяг поточної дебіторської заборгованості досягнув значення 47,5 тис. грн. У 2021 році її обсяг був значно меншим і складав 12,4 тис. грн. У 2022 році знов мало місце зростання до 20,8 тис. грн, а в 2023 зросло до 21,2 тис. грн.

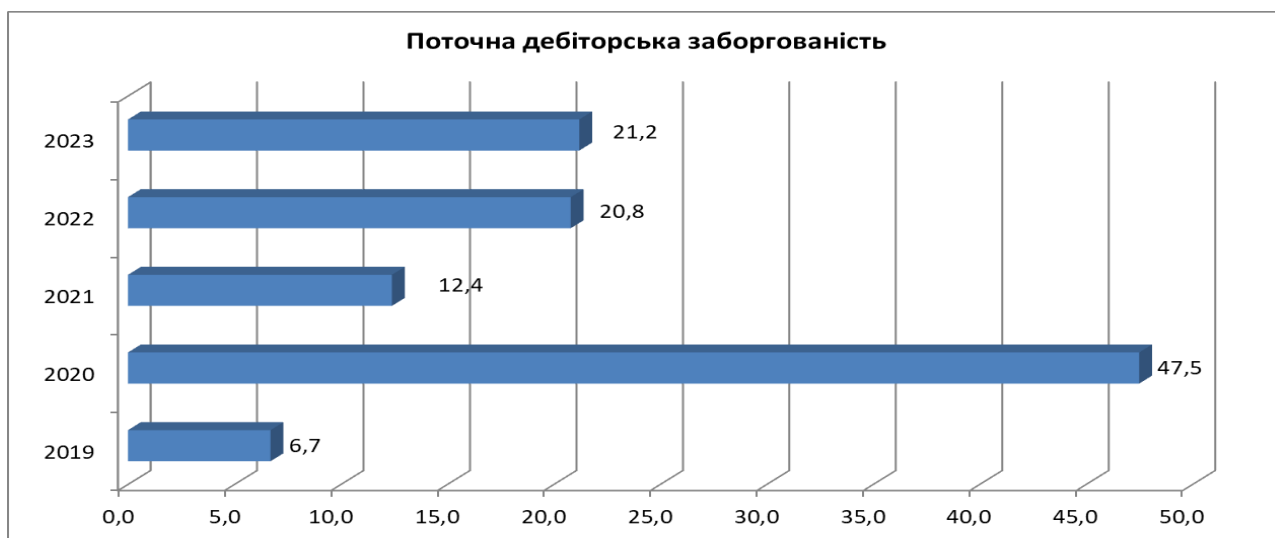


Рисунок 2.5 – Поточна дебіторська заборгованість підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів на підприємстві у динаміці за 2019-2023 роки відображено за допомогою рис. 2.6. Відзначимо що максимальний обсяг мав місце у 2019 році, дорівнюючи 89,3 тис. грн. У 2020 році зафіксовано зниження обсягу грошових коштів до 2,9 тис. грн. Наступний 2021 рік характеризувався збільшенням грошей та їх еквівалентів на підприємстві до 37,6 тис. грн. В 2022 році мало місце зниження їх обсягу до 0,3 тис. грн, та у 2023 році відбулось зниження до 1,6 тис. грн.

Наступним етапом аналітичного дослідження є аналіз змін у динаміці та структурі пасивів балансу ТОВ «Праймтех». Відомості про ці зміни подані у табл. 2.2.

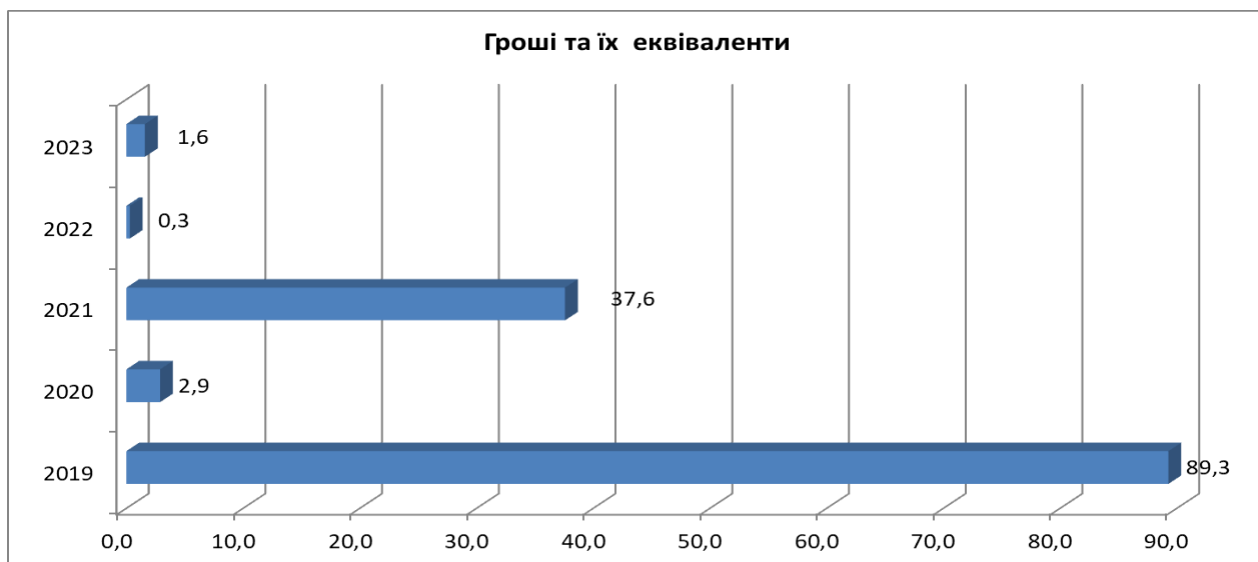


Рисунок 2.6 – Гроші та їх еквіваленти підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2019-2023рр.(тис. грн)

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни пасивів балансу підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

| Показники                                                                   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2023\2019<br>(абсолютне<br>відхилення) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------------|
| 1                                                                           | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7                                      |
| <i>I. Власний капітал</i>                                                   |        |        |        |        |        |                                        |
| Капітал                                                                     | 1,50   | 1,50   | 1,50   | 1,50   | 1,50   | 0                                      |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)                              | 265,70 | 900,80 | 753,60 | 334,20 | 362,50 | 96,80                                  |
| Неоплачений капітал                                                         |        |        |        |        |        | 0                                      |
| Усього за розділом I                                                        | 267,20 | 902,30 | 755,10 | 335,70 | 364,00 | 96,80                                  |
| <i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i> | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                                      |
| <i>III. Поточні зобов'язання</i>                                            |        |        |        |        |        | 0                                      |
| Короткострокові кредити банків                                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                     |        |        |        |        |        | 0                                      |
| товари, роботи, послуги                                                     | 73,60  | 44,10  | 27,50  | 5,10   | 5,10   | -68,50                                 |
| розрахунками з бюджетом                                                     | 72,30  | 8,10   | 18,30  | 21,10  | 13,10  | -59,20                                 |
| розрахунками зі страхування                                                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                                      |
| розрахунками з оплати праці                                                 | 0      | 10,50  | 0      | 0      | 0      | 0                                      |

Продовж. табл. 2.2

| 1                         | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Інші поточні зобов'язання | 5,60   | 9,60   | 6,60   | 44,50  | 44,50  | 38,90  |
| Усього за розділом III    | 151,50 | 72,30  | 52,40  | 70,70  | 62,70  | -88,80 |
| Баланс                    | 418,70 | 974,60 | 807,50 | 406,40 | 426,70 | 8,00   |

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зауважимо, що протягом п'яти років значно зменшилися нерозподілені прибутки підприємства на суму 96,80 тис. грн. Також помітно зменшилися інші поточні зобов'язання на 38,90 тис. грн за цей період.

Кредиторська заборгованість підприємства перед бюджетом зменшилось на 59,20 тис. грн у 2023 році порівняно з 2019 роком. З іншого боку, ми спостерігаємо незначне зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, що становить 140,80 тис. грн у 2023 році порівняно з 2019 роком.

При аналізі структури пасивів компанії «Праймтех», важливо зауважити, що власний капітал переважає в її складі, що відображено на рис. 2.7. Такий сценарій є досить позитивним, оскільки свідчить про рівень фінансової стійкості цього підприємства.

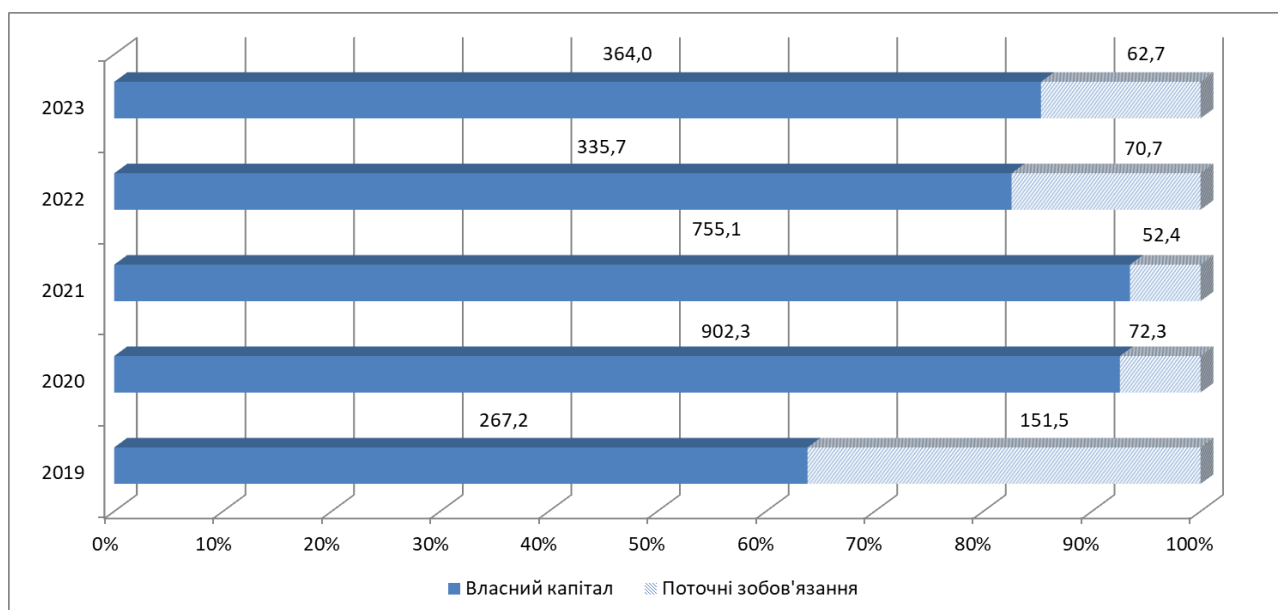


Рисунок 2.7 – Структура пасивів балансу підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн / %)

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Загалом, за даними 2019 року обсяг власного капіталу підприємства складав 265,70 тис. грн, а поточних зобов'язань – 151,50 тис. грн. У наступному 2020 році мало місце збільшення як власного капіталу до 900,80 тис. грн, так поточних зобов'язань зменшилось до 72,30 тис. грн.

За даними 2021 року розмір обох складових пасиву балансу підприємства був нижчим порівняно із 2020 роком, оскільки власний капітал дорівнював 753,60 тис. грн, а поточні зобов'язання склали 52,40 тис. грн. В 2022 році обсяг власного капіталу підприємства зменшився по відношенню до 2021 року і становив 334,20 тис. грн, тоді як обсяг поточних зобов'язань збільшився до 70,70 тис. грн. Також в 2023 році власний капітал підприємства збільшився до 362,50 тис. грн, а поточні зобов'язання зменшилось до 62,70 тис. грн.

Динаміку зміни нерозподіленого прибутку підприємства відображено за допомогою рис. 2.8.

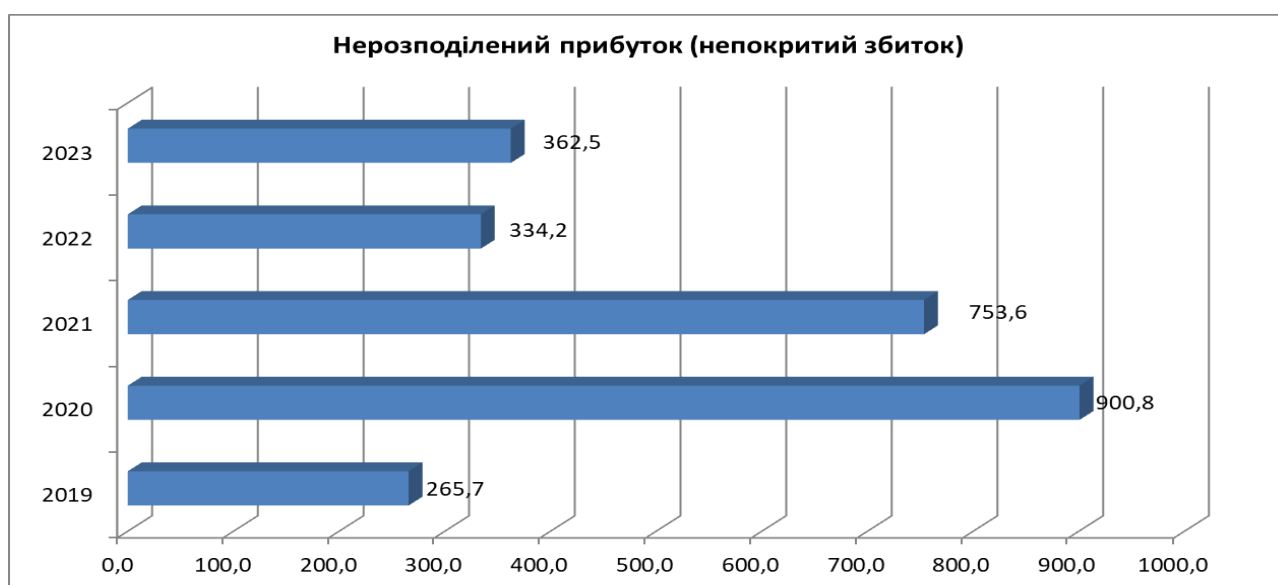


Рисунок 2.8 – Нерозподілений прибуток підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Зауважимо, що значення цієї складової пасивів балансу ТОВ «Праймтех» показало таку динаміку: дорівнювало 265,70 тис. грн у 2019 році, а потім досягло свого максимуму за весь аналізований період – 900,80 тис. грн у 2020 році. Після цього почалася тенденція зменшення, і значення нерозподіленого

прибутку скоротилося до 753,60 тис. грн у 2021 році, 334,20 тис. грн у 2022 році та 362,50 тис. грн у 2023 році.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги підприємства ТОВ «Праймтех» за період з 2019 по 2023 роки представлена на рис. 2.9. У 2019 році досягла максимального значення за п'ятирічний період — 73,6 тис. грн. Протягом наступних чотирьох років спостерігалось зменшення цього показника до 44,1 тис. грн у 2020 році, 27,5 тис. грн у 2021 році, 5,1 тис. грн у 2022 році, а у 2023 році становило також 5,1 тис. грн.

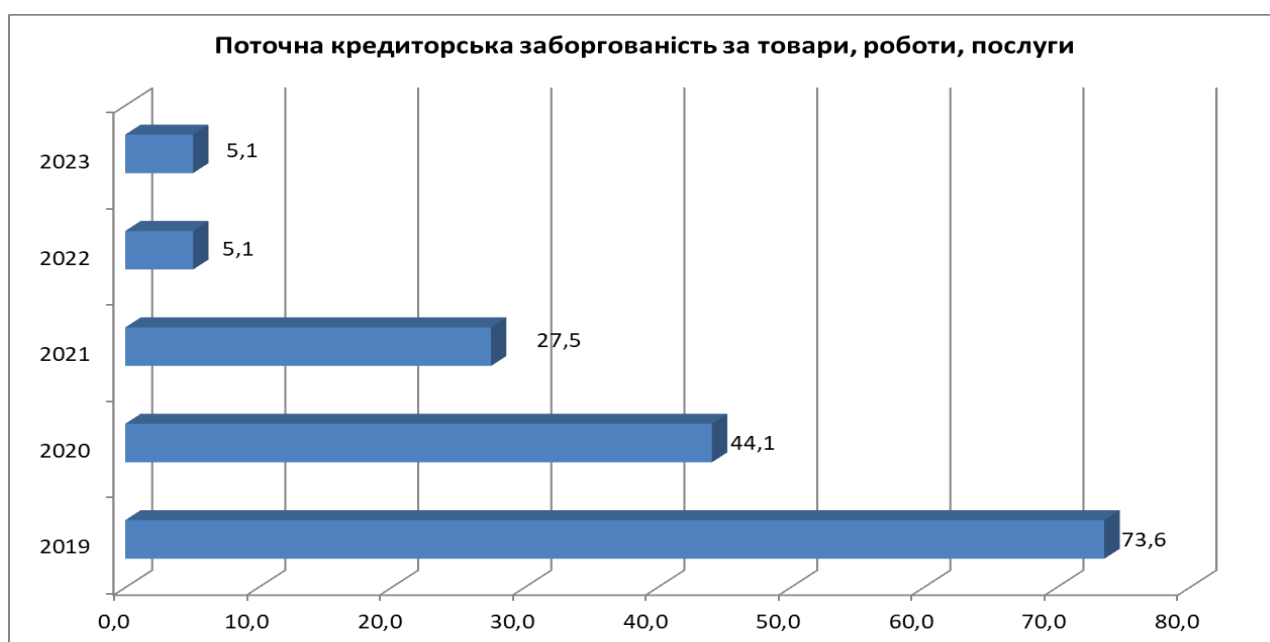


Рисунок 2.9 – Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Наступним показником для аналізу є поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (рис. 2.10).

Можна зазначити, що за даними 2019 році відбулося стрімке зростання до 72,30 тис. грн (що є максимальним значенням за п'ятирічний період). Найменше значення було у 2020 році, коли він становив 8,10 тис. грн. У наступні три роки поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом поступово зростала до 18,30 тис. грн у 2021 році та до 21,10 тис. грн у 2022 році, але в 2023 році вона зменшилась і становила 13,10 тис. грн.

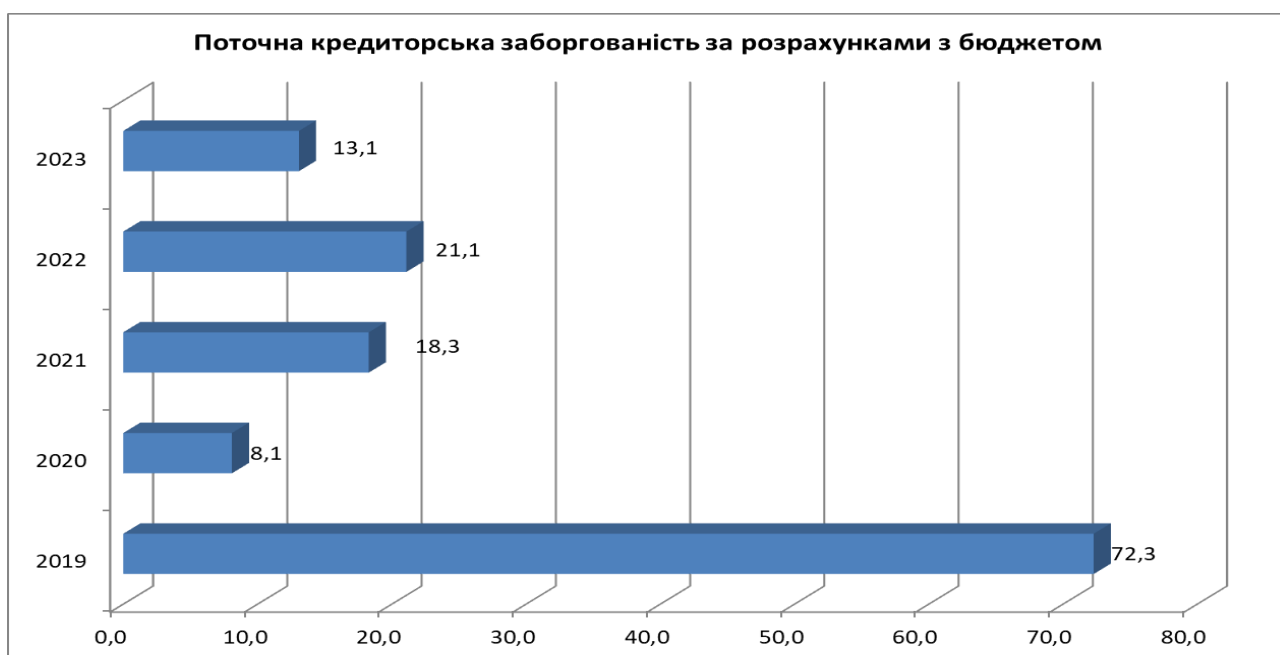


Рисунок 2.10 – Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-20223рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Динаміку зміни інших поточних зобов'язань ТОВ «Праймтех» відображено на рис. 2.11.

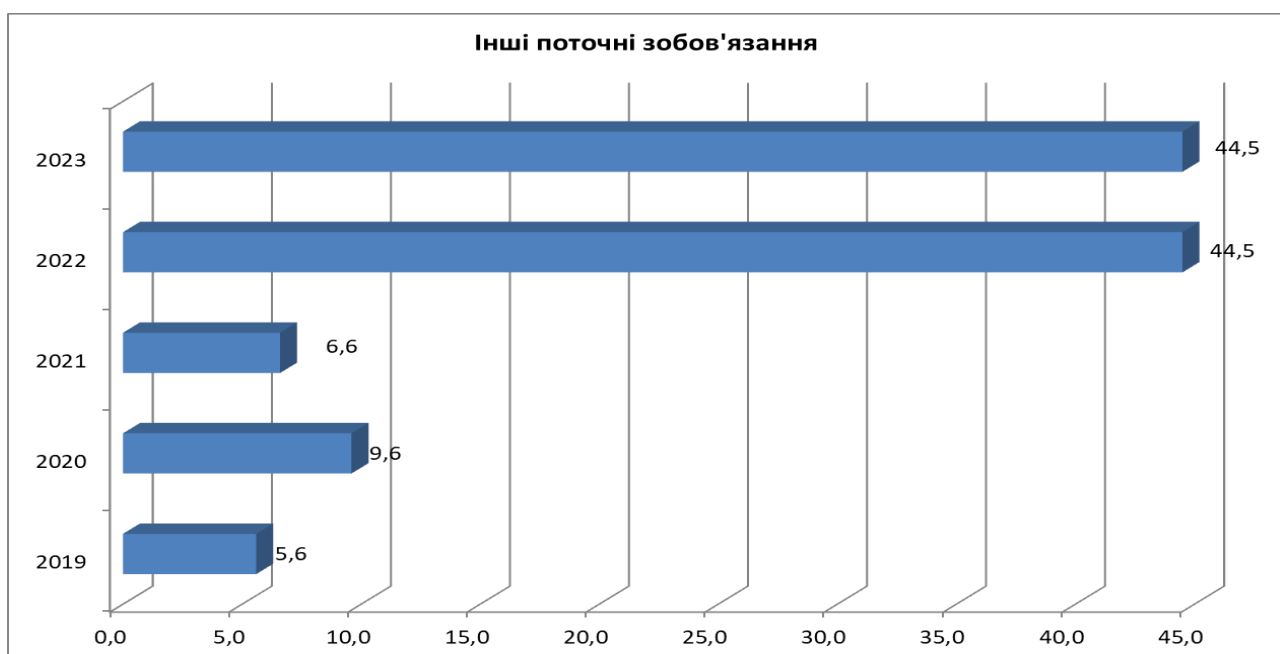


Рисунок 2.11 – Інші поточні зобов'язання підприємства ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Зазначимо, що протягом 2019-2021 років цей показник залишався відносно невеликим: 5,60 тис. грн у 2019 році, 9,60 тис. грн у 2020 році та 6,60 тис. грн у 2021 році. Проте з 2022 по 2023 роки аналізованого періоду відбулося стрімке збільшення інших поточних зобов'язань підприємства до 44,50 тис. грн.

Результати аналізу динаміки зміни активів і пасивів балансу ТОВ «Праймтех» свідчать, що в останній час мали місце тенденції до зниження більшості показників (тобто, у 2023 році порівняно із 2020-2021 роками), у складі активів балансу домінували оборотні активи, а у структурі пасивів балансу переважав власний капітал.

## **2.2. Аналіз фінансового стану компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ»**

У цьому розділі дослідження буде проаналізовано динаміку змін фінансових результатів діяльності підприємства. Узагальнені дані за 2019-2023 роки представлені в табл. 2.3.

Як можна побачити, у порівнянні з 2019 роком, у 2023 році обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємства знизилася на 614,0 тис. грн, тоді як собівартість реалізованої продукції знизилася на 588,0 тис. грн.

Водночас, зросли інші витрати підприємства за аналогічний період часу – на 33,70 тис. грн. Як результат, загальний обсяг витрат за п'ятирічний період зменшився на 554,30 тис. грн.

Щодо показника фінансового результату до оподаткування, то його значення у 2023 році було на 59,70 тис. грн меншим у порівнянні з 2019 роком. Відповідно, обсяг сплаченого податку на прибуток зменшився на 10,70 тис. грн, а чистий прибуток підприємства – на 49,0 тис. грн.

Проілюструємо динаміку змін вищезазначених показників графічно (рис. 2.12). Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Праймтех» становив 955,40 тис. грн у 2019 році. У 2020 році досяг найвищого значення за аналізований період – 2576,20 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

| Показники                                                    | 2019   | 2020    | 2021   | 2022    | 2023   | 2023\2019<br>(абсолютне<br>відхилення) |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)         | 955,40 | 2576,20 | 594,30 | 1012,90 | 341,40 | -614,0                                 |
| Інші операційні доходи                                       | 0      | 0       | 0      | 0       | 0      | 0                                      |
| Інші доходи                                                  | 0      | 0       | 0      | 0       | 0      | 0                                      |
| <i>Разом доходи</i>                                          | 955,40 | 2576,20 | 594,30 | 1012,90 | 341,40 | -614,0                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 698,50 | 1261,60 | 176,10 | 665,70  | 110,50 | -588,0                                 |
| Інші операційні витрати                                      | 0      | 0       | 0      | 0       | 0      | 0                                      |
| Інші витрати                                                 | 166,30 | 413,80  | 397,40 | 332,50  | 200,00 | 33,7                                   |
| <i>Разом витрати</i>                                         | 864,80 | 1675,40 | 573,50 | 988,20  | 310,50 | -554,3                                 |
| Фінансовий результат до оподаткування                        | 90,60  | 900,80  | 20,80  | 14,70   | 30,90  | -59,7                                  |
| Податок на прибуток                                          | 16,30  | 162,10  | 3,70   | 2,60    | 5,60   | -10,7                                  |
| <i>Чистий прибуток (збиток)</i>                              | 74,30  | 738,70  | 17,10  | 12,10   | 25,30  | -49,0                                  |

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

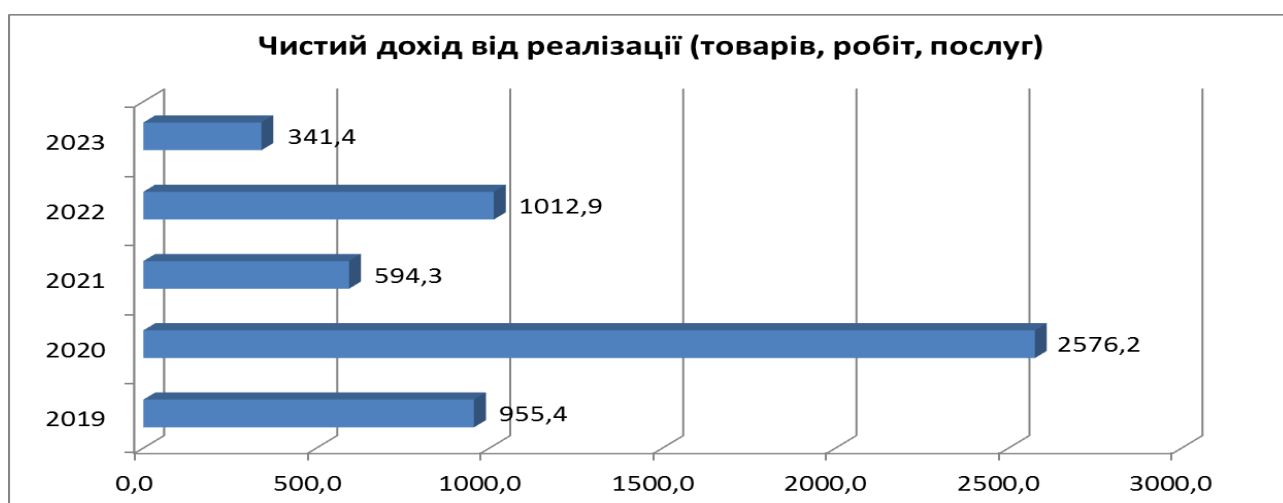


Рисунок 2.12 – Чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

У 2021 році чистий дохід значно зменшився до 594,30 тис. грн, у 2022 році чистий дохід від реалізації становив 1012,9 тис. грн, а в 2023 році становив 341,40 тис. грн, що є мінімумом за період.

Щодо динаміки зміни собівартості продукції, відзначимо наявність тенденцій, аналогічних до змін чистого доходу від реалізації (рис. 2.13). Так, цей показник мав різні тенденції в період з 2019 по 2023 роки.

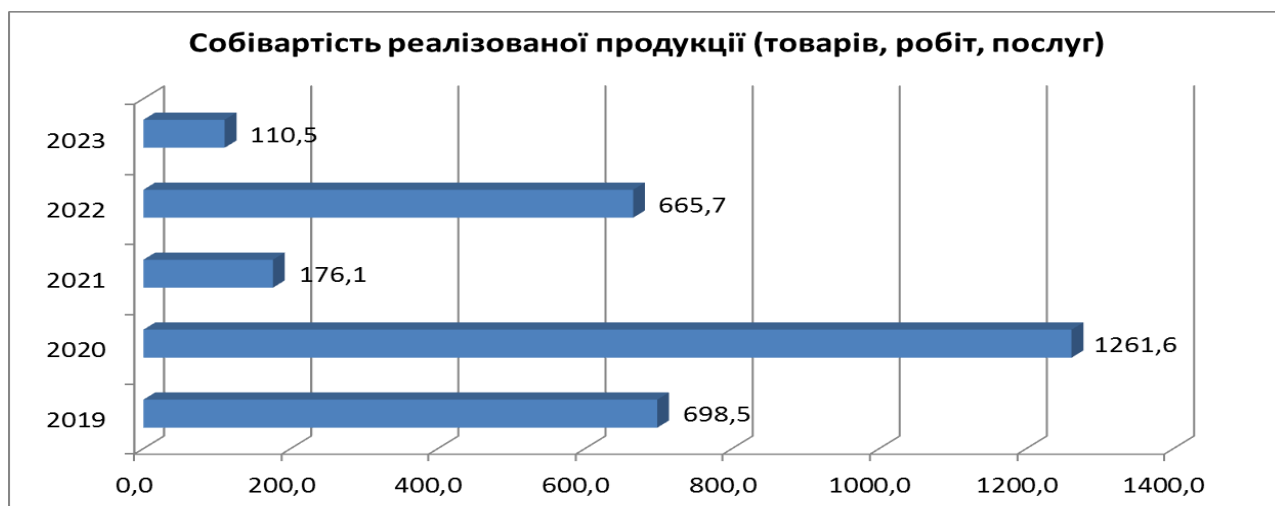


Рисунок 2.13 – Собівартість реалізованої продукції підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Відповідно, обсяг собівартості реалізованої продукції ТОВ «Праймтех» становив 698,5 тис. грн у 2019 році та 1261,6 тис. грн у 2020 році, тобто, мало місце найбільше зростання собівартості. За даними 2021 році він склав 176,1 тис. грн. У 2022 році цей показник збільшився і становив 665,7 тис. грн. та у 2023 році знизився і складав 110,5 тис. грн.

Тенденції зміни інших витрат підприємства характеризувалися наступною динамікою: у 2019 році вони становили 166,3 тис. грн, що є мінімумом за аналізований період, у 2020 році їх обсяг становив 413,8 тис. грн (максимальне значення). Проте, у наступні три роки обсяг інших витрат підприємства знижувався. У 2021 році інші витрати дорівнювали 397,4 тис. грн, у 2022 році вони становили 332,5 тис. грн, а в 2023 році дорівнювали 200,0 тис. грн, що відображено на рис. 2.14.

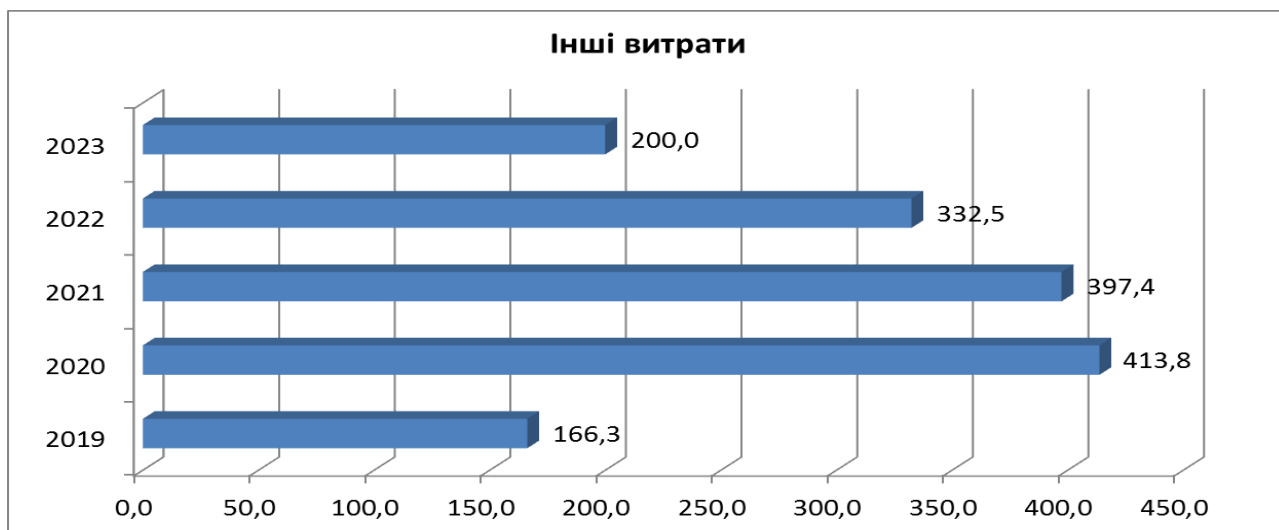


**Рисунок 2.14 – Інші витрати підприємства ТОВ «Праймтех»  
у 2019-2023 рр. (тис. грн)**

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Наступним важливим показником фінансового стану підприємства є фінансовий результат до оподаткування, який визначається як різниця між сукупними доходами і сукупними витратами підприємства. Варто зазначити, що доходи підприємства склалися виключно з чистого доходу від реалізації продукції і не містили інших статей. До сукупних витрат підприємства увійшли як собівартість реалізованої продукції, так і обсяг інших витрат.

Динаміку зміни фінансового результату до оподаткування відображено на рис. 2.15.



**Рисунок 2.15 – Фінансовий результат до оподаткування підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)**

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

У 2019 році фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Праймтех» становив 90,60 тис. грн, у 2020 році він значно збільшився до 900,80 тис. грн і досяг свого максимального значення за досліджуваний період. В останні три роки фінансовий результат до оподаткування був значно нижчим і складав 20,8 тис. грн у 2021 році, 14,7 тис. грн у 2022 році та 30,9 тис. грн у 2023 році.

Обсяг сплаченого підприємством податку на прибуток за п'ять років проілюстровано на рис. 2.16.

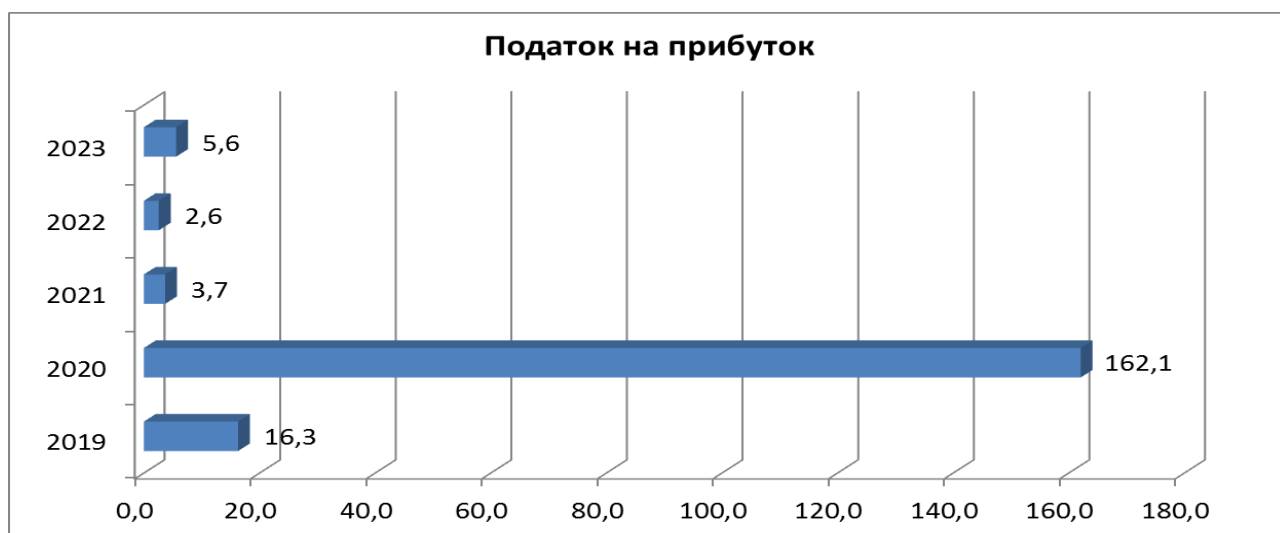


Рисунок 2.16 – Податок на прибуток підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (тис. грн)

*Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

З даних рис. 2.16 видно, що податок на прибуток досліджуваного підприємства становив 16,30 тис. грн у 2019 році, у 2020 році він зріс до 162,10 тис. грн, досягши свого максимального значення упродовж п'ятирічного періоду. Значно нижчими значення цього показника були у 2021 році (3,70 тис. грн), 2022 році (2,60 тис. грн) та 2023 році (5,60 тис. грн).

Зрештою, найважливішим показником, який цікавить кожне комерційне підприємство з точки зору можливостей подальшого розвитку, зокрема на інноваційних засадах, а також подолання кризових явищ і процесів, протидії негативним чинникам зовнішнього середовища, є розмір чистого прибутку. Динаміку зміни цього показника для компанії ТОВ «Праймтех» проілюстровано на рис. 2.17.

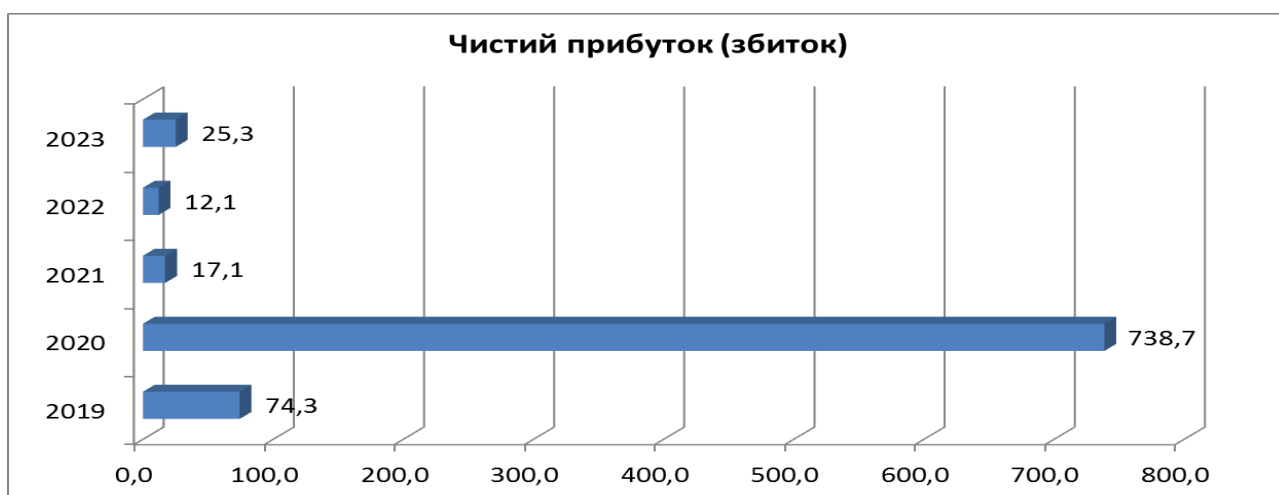


Рисунок 2.17 – Чистий прибуток підприємства ТОВ «Праймтех»  
у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Можна зазначити, що чистий прибуток підприємства складав 74,30 тис. грн у 2019 році, та досяг максимального значення у 2020 році – 738,70 тис. грн. У наступні три роки розмір чистого прибутку ТОВ «Праймтех» був незначним, становлячи 17,10 тис. грн у 2021 році, 12,10 тис. грн у 2022 році та 25,30 тис. грн у 2023 році.

Проведений аналіз фінансового стану компанії ТОВ «Праймтех» за період 2019-2023 років дозволяє зробити наступні висновки стосовно динаміки доходів і витрат.

Чистий дохід від реалізації продукції компанії зростав у 2020 році, досягнувши максимуму з показником 2576,20 тис. грн. У 2021 році відбулося значне зниження до 594,30 тис. грн, з подальшим відновленням до 1012,90 тис. грн у 2022 році і зниженням до 341,40 тис. грн у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції зростала до 2020 року, досягнувши найвищого рівня 1261,60 тис. грн. У 2021 році вона різко знизилася до 176,10 тис. грн, а в 2022 році підвищилася до 665,70 тис. грн, проте, знизилася вже у 2023 році до 110,50 тис. грн.

Інші витрати компанії демонстрували нестабільну динаміку. Вони складали у 2019 році 166,30 тис. грн, різко зросли у 2020 році до 413,80 тис.

грн, залишаючись на високому рівні у 2021 і 2022 роках, та у 2023 році зменшилися до 200,0 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування досягав свого максимуму у 2020 році – 900,80 тис. грн. У 2021 році він становив 20,80 тис. грн, а в 2022 році — 14,70 тис. грн. У 2023 році спостерігалось покращення до рівня 30,9 тис. грн.

Сплачений податок на прибуток збільшився до 162,10 тис. грн у 2020 році, а потім знизився у 2021 році – до 3,70 тис. грн, у 2022 році – до 2,60 тис. грн і складав 5,60 тис. грн у 2023 році.

Чистий прибуток компанії досягав свого піку у 2020 році – 738,70 тис. грн. У 2021 році він знизився до 17,10 тис. грн, в 2022 році – до 12,10 тис. грн та в 2023 році дорівнював 25,30 тис. грн.

Загалом, аналіз показав, що компанія ТОВ «Праймтех» мала нестабільну динаміку доходів і прибутковості, спостерігалось зниження фінансових показників. Незважаючи на часткове відновлення, для стабільного покращення фінансового стану необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності діяльності та пошуку нових джерел доходів.

### **2.3. Оцінка особливостей антикризового управління та діагностика ймовірності банкрутства компанії ТОВ «ПРАЙМТЕХ»**

Прогнозування банкрутства стає важливим завданням, що надає змогу ідентифікувати головні проблеми і недоліки у діяльності підприємства, а також взяти до уваги вплив низки зовнішніх факторів для передбачення ймовірності його фінансової неплатоспроможності та вжиття заходів для її уникнення.

Розглянемо економічне значення терміну «банкрутство», звертаючись до економічного, соціального та юридичного контексту. В умовах кризового управління національних підприємств вирішальним є вміння передбачити початкові прояви фінансових проблем, які можуть надалі призвести до ситуації банкрутства, тому актуальними стають діагностика та протидія негативним чинникам.

Антикризове управління є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої компанії, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Для компанії ТОВ «Праймтех» цей аспект набуває особливого значення, враховуючи складнощі останніх років. Оцінка особливостей антикризового управління та діагностика ймовірності банкрутства дозволяють виявити слабкі місця в управлінні та розробити ефективні стратегії для їх подолання.

Управління процесами в ТОВ «Праймтех» визначається як внутрішніми, так і зовнішніми передумовами та факторами. Важливу роль відіграє галузева специфіка, зокрема особливості функціонування будівельної галузі. В будівельній галузі впровадження новітніх рішень і технологій підвищило значущість фактора часу, що стало одним із ключових аспектів організації будівельного бізнесу.

Це зумовлено такими об'єктивними параметрами:

1) Зростання нестабільності ринку будівельних послуг: сучасний ринок характеризується високою мірою нестабільності, що вимагає від компаній швидкої адаптації до змін.

2) Підвищення конкуренції між будівельними компаніями: посилення конкуренції вимагає від компаній постійного покращення якості послуг та скорочення термінів виконання проєктів.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Праймтех» варто використовувати комплексний підхід, який включає аналіз фінансових коефіцієнтів та застосування різних моделей прогнозування банкрутства. Так, високий коефіцієнт ліквідності свідчить про здатність компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Обчислені значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. узагальнено за допомогою рис. 2.18. Відзначимо, що даний показник мав порівняно більш високі значення у 2019 році (0,589) та 2021 році (0,718), та характеризувався низькими значеннями у 2020 році та 2022-2023 роках.

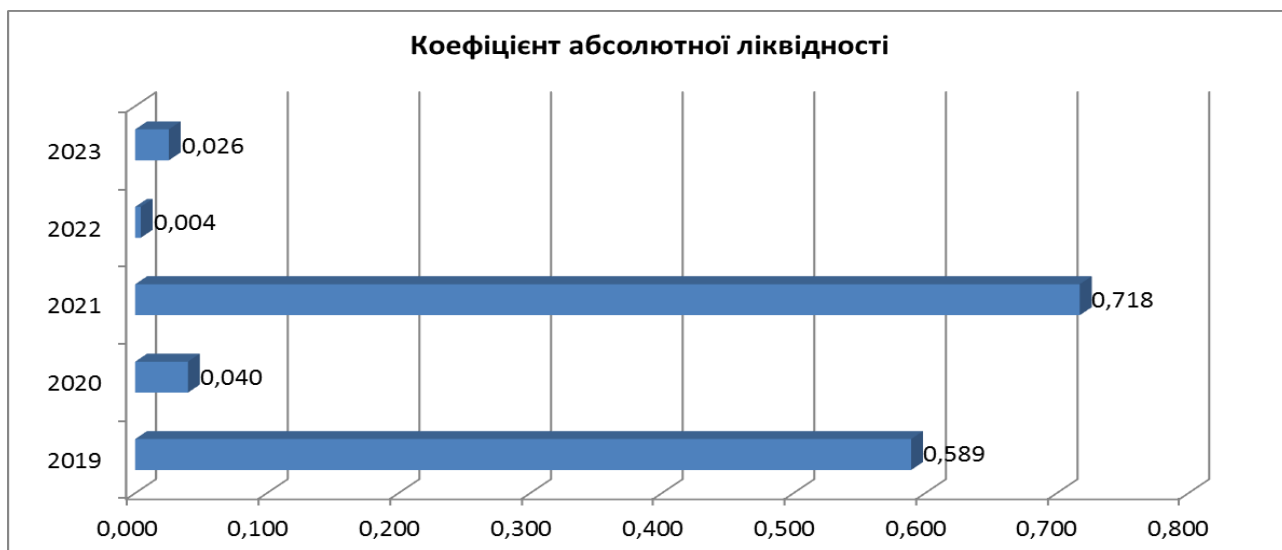


Рисунок 2.18 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Результати розрахунку коефіцієнту поточної ліквідності підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. наведено на рис. 2.19. На відміну від попереднього показника, його значення характеризувалися іншою динамікою. Так, цей коефіцієнт складав 2,71 у 2019 році, надалі мало місце його зростання до 12,57 у 2020 році та 14,47 у 2021 році (максимальне значення), а потім відбулося його зниження до 5,24 у 2022 році та у 2023 році він склав 6,44.

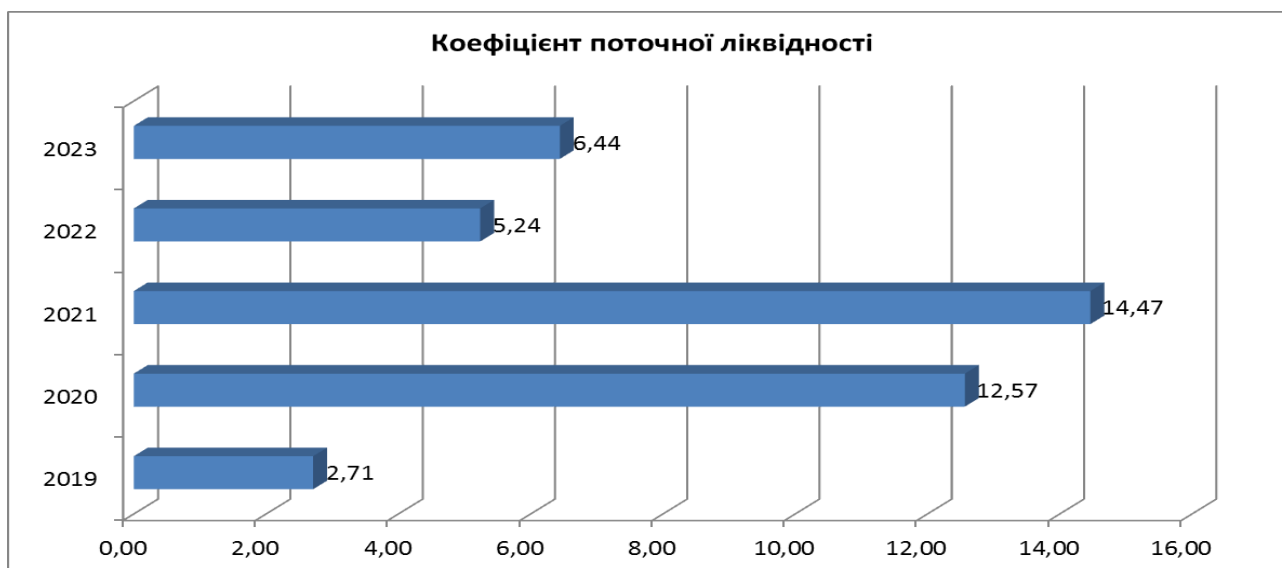


Рисунок 2.19 – Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Ще одним показником є коефіцієнт автономії. Він відображає ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування. Високий рівень власного капіталу знижує ризик банкрутства. Результати обчислень цього показника за даними ТОВ «Праймтех» проілюстровано на рис. 2.20.

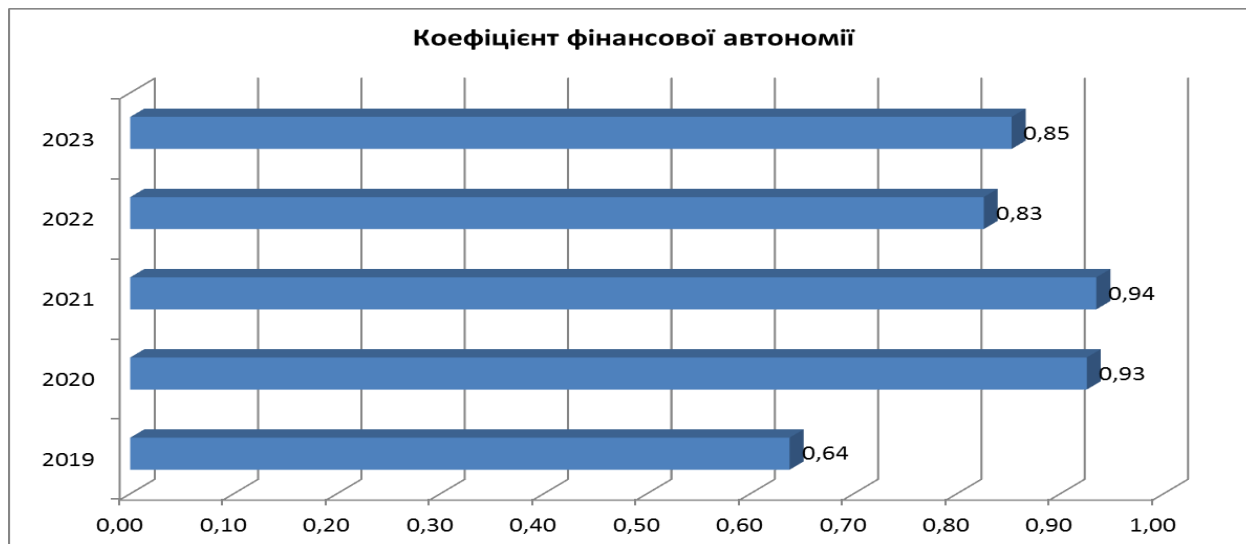


Рисунок 2.20 – Коефіцієнт фінансової автономії підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр.

*Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

У 2019 році коефіцієнт автономії досліджуваного суб'єкта господарювання був найнижчим за період і дорівнював 0,64. У 2020 році він зріс до 0,93 та у 2021 році – до 0,94, що є максимумом за період. В останні два роки показник дещо знизився і склав 0,83 у 2022 році та 0,85 у 2023 році. Водночас, за весь період часу рівень автономії підприємства був достатньо високим.

Важливими напрямками у сфері оцінки ймовірності банкрутства є аналіз грошових потоків, тобто, оцінка здатності компанії генерувати достатній обсяг грошових коштів для покриття своїх зобов'язань, а також аналіз причин фінансових труднощів. Важливо визначити основні причини, які призводять до фінансових проблем. Це може бути незбалансованість грошових потоків, низька ліквідність активів або перевищення зобов'язань над активами, низький рівень ділової активності (оборотності) підприємства або недостатній рівень рентабельності його функціонування.

На 2.21 наведено результати обчислень коефіцієнту оборотності активів ТОВ «Праймтех» упродовж 2019-2023 років.

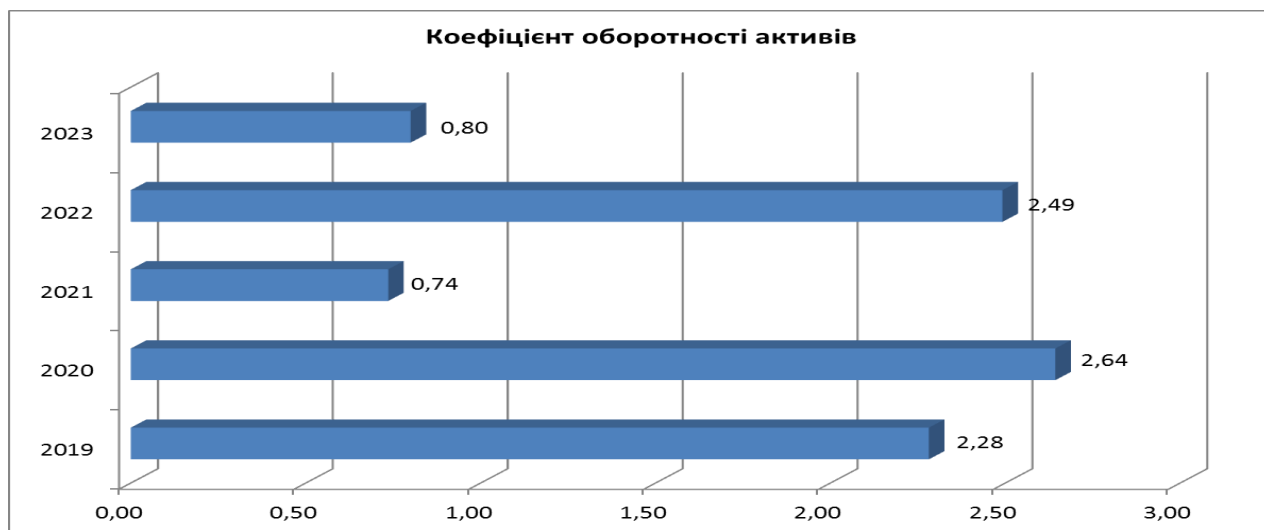


Рисунок 2.21 – Коефіцієнт оборотності активів підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зауважимо, що в останні п'ять років цей показник характеризувався відносно вищими значеннями у 2019 році (2,28), 2020 році (2,64) та 2022 році (2,49), і відповідно, нижчими значеннями у 2021 році (0,74) та 2023 році (0,80).

Рівень рентабельності реалізації підприємства наведено на рис. 2.22.

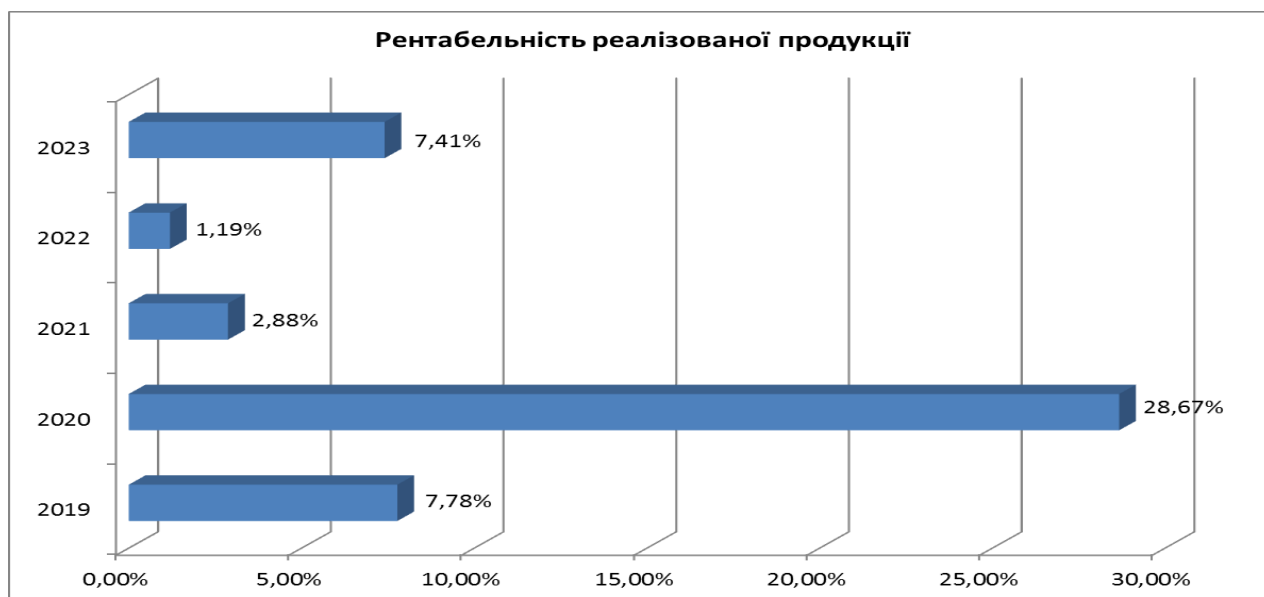


Рисунок 2.22 – Коефіцієнт рентабельності реалізації підприємства ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Можемо констатувати, що рентабельність реалізації продукції становила 7,78% у 2019 році, після чого досягла маки сального за період значення (28,67%) у 2020 році. В останні три роки зафіксовано відносно нижчі значення коефіцієнта рентабельності, оскільки він складав 2,88% у 2021 році, 1,19% у 2022 році (мінімум за період) та 7,41% у 2023 році.

Отже, зниження показників ліквідності, оборотності та рентабельності в останні роки є свідченням прояву кризових явищ на підприємстві.

В процесі аналізу також варто застосувати моделі прогнозування банкрутства. Модель Альтмана дозволяє з високою точністю передбачати ймовірність банкрутства на основі декількох фінансових показників.

Розрахунки відповідно до моделі Альтмана проводяться на основі формули (2.1):

$$Z = 1.2K1 + 1.4K2 + 3.3K3 + 0.6K4 + 0.99K5, \quad (2.1)$$

де 1,2; 1,4; 3,3; 0,6 та 0,99 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс «Z»;

K1 – відношення обсягу оборотного капіталу і підсумку сумарних активів компанії;

K2 – відношення розміру чистого прибутку компанії до підсумку її активів;

K3 – відношення розміру фінансового результату до оподаткування до підсумку загальних активів компанії;

K4 – відношення обсягів власного і залученого капіталу компанії;

K5 – відношення розміру чистого доходу від реалізації продукції компанії до підсумку її активів.

При цьому, мають місце такі діапазони отриманого показника:

–  $Z < 1,8$  – ймовірність банкрутства оцінюється на дуже високому рівні (компанія знаходиться у «червоній» зоні);

–  $Z =$  від 1,8 до 2,6 – ймовірність банкрутства оцінюється як достатньо висока (для компанії притаманна «сіра» зона);

–  $Z =$  від 2,61 до 2,9 – існує середня ймовірність банкрутства;

–  $Z = \text{від } 2,9 \text{ і вище}$  – ймовірність банкрутства є дуже низькою (компанія перебуває у «зеленій» зоні) [6].

Вихідні та розрахункові дані для підприємства ТОВ «Праймтех» заносимо до табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Прогнозування ймовірності банкрутства компанії ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (за моделлю Альтмана)

|                                              | 2019       | 2020        | 2021        | 2022       | 2023       |
|----------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Оборотний капітал                            | 410,9      | 908,6       | 758         | 370,3      | 403,9      |
| Сукупні активи                               | 418,7      | 974,6       | 807,5       | 406,4      | 426,7      |
| $K1$                                         | 0,98       | 0,93        | 0,94        | 0,91       | 0,95       |
| Чистий прибуток                              | 74,3       | 738,7       | 17,1        | 12,1       | 25,3       |
| Сукупні активи                               | 418,7      | 974,6       | 807,5       | 406,4      | 426,7      |
| $K2$                                         | 0,18       | 0,76        | 0,02        | 0,03       | 0,06       |
| Фінансовий результат до оподаткування        | 90,6       | 900,8       | 20,8        | 14,7       | 30,9       |
| Сукупні активи                               | 418,7      | 974,6       | 807,5       | 406,4      | 426,7      |
| $K3$                                         | 0,22       | 0,92        | 0,03        | 0,04       | 0,07       |
| Власний капітал                              | 267,2      | 902,3       | 755,1       | 335,7      | 364,0      |
| Залучений капітал                            | 151,5      | 72,3        | 52,4        | 70,7       | 62,7       |
| $K4$                                         | 1,76       | 12,48       | 14,41       | 4,75       | 5,81       |
| Чистий дохід (виручка)                       | 955,4      | 2576,2      | 594,3       | 1012,9     | 341,4      |
| Сукупні активи                               | 418,7      | 974,6       | 807,5       | 406,4      | 426,7      |
| $K5$                                         | 2,28       | 2,64        | 0,74        | 2,49       | 0,80       |
| <b>Коефіцієнт Альтмана <math>Z(A)</math></b> | <b>5,5</b> | <b>15,3</b> | <b>10,6</b> | <b>6,6</b> | <b>5,7</b> |

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Порівнявши одержані для компанії результати з визначеною шкалою відповідності (діапазоном значень), робимо висновок, що оскільки значення  $Z(A)$  перевищують розмір 2,9, ймовірність банкрутства компанії може бути оцінена як дуже низька.

Проте, варто відзначити тенденцію до зниження розмірів показника  $Z(A)$  в останні два роки, що відображено рис. 2.23. Так, у 2019 році він дорівнював 5,5, у 2020 році зріс до 15,3, у 2021 році становив 10,6, а в подальшому мало місце його зменшення до 6,6 у 2022 році та 5,7 у 2023 році.

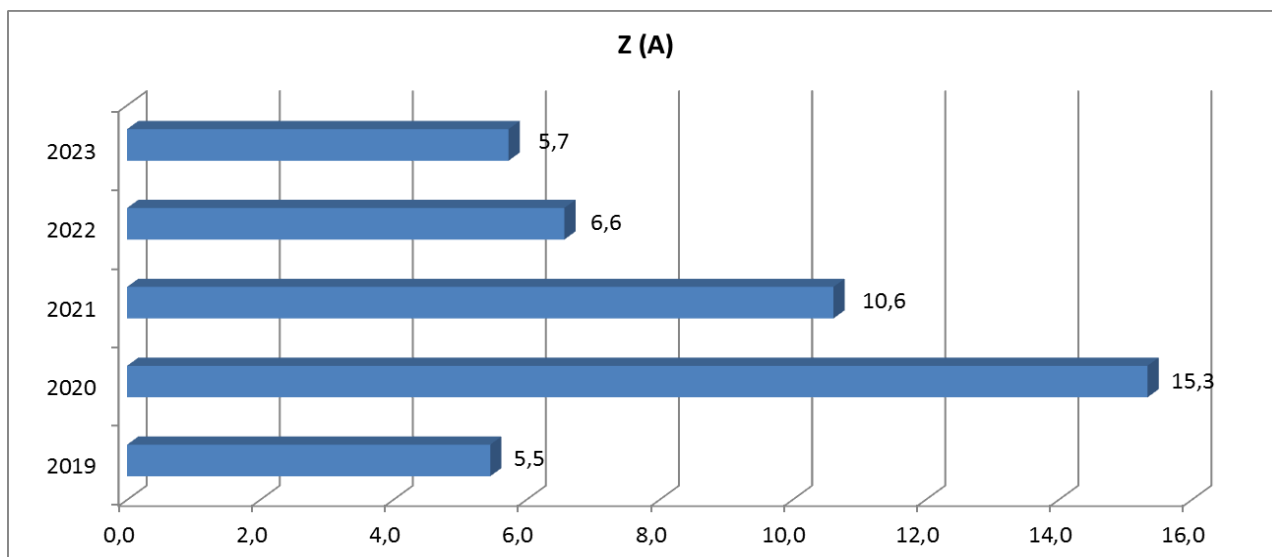


Рисунок 2.23 – Оцінка ймовірності банкрутства підприємства  
ТОВ «Праймтех» у 2019-2023 рр. (на основі моделі Альтмана)

*Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Праймтех» (Додатки А, Б, В, Г, Д)*

Антикризове управління в ТОВ «Праймтех» повинно включати кілька ключових компонентів:

1) Регулярний моніторинг фінансових показників: важливо постійно аналізувати фінансові звіти, щоб своєчасно виявляти ознаки фінансових труднощів. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні зміни та вживати відповідних заходів.

2) Розробка кризових планів: підготовка планів дій на випадок різних кризових сценаріїв є необхідною умовою для забезпечення стійкості компанії. Такі плани повинні включати заходи щодо скорочення витрат, реструктуризації боргів та пошуку додаткових джерел фінансування.

3) Оптимізація управлінських процесів: впровадження сучасних управлінських технологій і методів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності, дозволяє покращити загальний фінансовий стан компанії.

Таким чином, ефективне управління процесами ТОВ «Праймтех» потребує врахування специфічних особливостей будівельної галузі, зокрема значущості фактора часу та посиленої конкуренції. Швидке впровадження

інноваційних рішень і забезпечення високої якості послуг дозволяють компанії суттєво покращити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Спроможність будівельної компанії оперативно запроваджувати інноваційні проєкти та скорочувати їх тривалість при забезпеченні високої якості є критично важливою. Це дозволяє ТОВ «Праймтех» підвищити конкурентні переваги, швидке та якісне виконання проєктів надає компанії перевагу над конкурентами. Отримувати нові замовлення, здатність оперативно реагувати на вимоги ринку та надавати якісні послуги підвищує довіру замовників та відкриває нові можливості для співпраці.

Антикризове управління та своєчасна діагностика ймовірності банкрутства є важливими елементами для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Праймтех». Постійний моніторинг фінансових показників, розробка кризових планів та оптимізація управлінських процесів допоможуть зменшити ризики та забезпечити фінансову стійкість компанії. Використання моделей прогнозування банкрутства дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх стадіях та вжити необхідних заходів для їх усунення. Таким чином, ТОВ «Праймтех» може підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільне функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### **3.1. Розробка способів пристосування діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища**

Підприємство відоме як «відкрита» система, що складається з окремих підсистем (планування, фінанси, маркетинг, персонал тощо), кожна з яких включає певну кількість структурних підрозділів. Ця система постійно взаємодіє з різними елементами зовнішнього середовища, що забезпечує її можливість виживання.

На діяльність компаній значною мірою впливає нестабільність політичної, економічної і правової ситуації в країні. Тому важливо акцентувати увагу на попередженні кризових станів, фінансовій стабілізації шляхом використання резервів та готовності до прояву ризиків [12].

Згідно з ієрархічною моделлю, середовище діяльності окремого підприємства складається з трьох рівнів: внутрішнє середовище, мікросередовище і макросередовище. Внутрішнє середовище охоплює фактори, що формують довгострокову прибутковість або збитковість підприємства і перебувають під його безпосереднім контролем. Мікросередовище (або проміжне середовище) включає фактори, які впливають на досягнення цілей підприємства та формують його довгострокову прибутковість або збитковість. Макросередовище (загальне або далеке середовище) охоплює фактори, на які підприємство не може впливати або має незначний вплив, але які також формують його довгострокову прибутковість або збитковість. Макро- і мікросередовище разом утворюють зовнішнє середовище підприємства [15].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій у зовнішньому середовищі. Під час цього аналізу оцінюється функціонування підприємства як системи та його окремих

підсистем щодо реалізації можливостей, які надає зовнішнє середовище, а також вживаються заходи для запобігання та послаблення загроз його існуванню.

Зовнішнє середовище підприємства включає всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від виду його діяльності, але які впливають або можуть вплинути на його функціонування і вимагають прийняття управлінських рішень.

Сучасна ринкова орієнтація розвитку вітчизняної економіки вимагає від підприємств здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Як слушно зазначають деякі науковці, в таких умовах господарювання посилюється нестабільність зовнішнього середовища: темпи змін значно перевищують швидкість відповідної реакції підприємства, зростає частота появи непередбачуваних подій і змін.

Будь-яке підприємство повністю залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, постачальників, конкурентів, а також політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів. Ці фактори взаємопов'язані: зміна одного з них впливає на інші складові. Водночас вони впливають на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема на вибір стратегії.

Стратегічні рішення, зокрема ті, що стосуються вибору номенклатури продукції та ринкових сегментів, на нашу думку, більше залежать від зовнішніх, а не внутрішніх факторів підприємства. Водночас на ці рішення можуть впливати як фактори «ближнього», так і «дальнього» оточення підприємства. Головним етапом у формуванні ефективної стратегії підприємства є стратегічний аналіз, який має на меті дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей у контексті стану та потреб зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. На основі цього аналізу здійснюється раціональний вибір стратегій з усіх можливих варіантів.

Особлива увага в стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства приділяється двом групам факторів:

- 1) умовам у галузі і конкуренції;
- 2) конкурентоспроможності, положенню на ринку, сильним і слабким рисам підприємства [16].

Зовнішній макроаналіз має здійснюватися за моделлю PEST, яка включає чотири групи факторів зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Таким чином, крім оцінки ринкової кон'юнктури, аналіз має охоплювати сфери економіки, політики, технологій, соціально-культурної поведінки, міжнародних відносин, екології тощо [16].

Дослідження діяльності підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища передбачає аналіз загальної ситуації та конкурентних умов галузі, тобто факторів зовнішнього мікросередовища. Основними з них є: галузь і конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери, закони і державні органи. Ці фактори можуть впливати на розвиток підприємства як позитивно, так і негативно, призводячи до банкрутства:

1. Основні економічні показники галузі, такі як ринковий обсяг, темпи зростання, конкурентне середовище, наявність бар'єрів, та інші, є предметом аналізу для визначення привабливості галузі та окремих ринків всередині неї.

2. Форми та інтенсивність конкуренції визначаються за допомогою п'яти сил, які включають потенційних конкурентів, замінники товарів, здатність постачальників і покупців торгуватись, та конкурентне суперництво.

3. Зміни в структурі конкуренції і зовнішньому середовищі визначаються довгостроковими тенденціями економічного зростання, змінами в структурі споживачів, введенням нових товарів, та іншими факторами.

4. Аналіз сильних і слабких конкурентів здійснюється за допомогою карти стратегічних груп, що дозволяє порівняти позиції підприємств.

5. Моніторинг стратегій і можливих дій конкурентів дозволяє підприємству адаптувати свої стратегічні рішення відповідно.

6. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі визначаються стратегією, конкурентними можливостями і діями, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

7. Привабливість галузі та перспективи прибутковості визначаються з погляду конкретного підприємства, впливаючи на вибір стратегії росту чи обережнішого підходу.

8. Вивчення потреб споживачів дозволяє визначити тенденції та незадоволені потреби, що важливо для розробки стратегії підприємства.

9. Аналіз партнерів та постачальників допомагає ідентифікувати потенційні загрози та можливості для підприємства та формувати стратегію матеріально-технічного забезпечення [16].

Форми стратегії мають відповідати особливостям зовнішнього середовища та можливостям підприємства. Засобом досягнення такої відповідності є стратегічна адаптація, яка характеризується швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства (ресурсів) до майбутніх змін у зовнішньому середовищі його функціонування. Водночас, необхідною передумовою ефективної стратегічної адаптації підприємства є правильний вибір стратегічних цілей і напрямків розвитку, які мають бути узгоджені з потребами суспільства, характером зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями (ресурсами) підприємства [16].

Жоден стратегічний аналіз не може точно передбачити майбутні події, оскільки неможливо передбачити всі можливі зміни у факторах зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Тому важливим є розроблення та впровадження механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Цей механізм ґрунтується на принципі адаптивності, згідно з яким підприємство розглядається як адаптивна система, яка здатна зберігати працездатність у змінних умовах, змінюючи свої цілі, характеристики або стратегії функціонування. Адаптивність системи досягається завдяки зворотному зв'язку та негайній адекватній реакції на зміни, що відбуваються у навколишньому середовищі [16].

Зміст механізму стратегічної адаптації наведено в табл. 3.1.

Ціль стратегічної адаптації полягає в досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою гнучкого пристосування внутрішніх можливостей

до змін зовнішнього середовища. Спостереження за зовнішнім середовищем є постійним і складним процесом, оскільки воно насичене різноманітними та динамічними факторами. Тому підприємство повинно систематично збирати, моніторити і аналізувати інформацію щодо стану цих факторів [16].

Таблиця 3.1 – Зміст механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища

| Елементи механізму | Особливості елементів механізму                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілі               | Загальна: забезпечення конкурентоспроможності підприємства.<br>Конкретизована: досягнення стратегічних цілей підприємства (забезпечення конкурентоспроможності підприємства) шляхом гнучкого пристосування внутрішніх можливостей підприємства до змін зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                     |
| Задачі             | — узгодження стратегічних цілей підприємства з суспільними потребами і змінами зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями підприємства;<br>— забезпечення адаптації стратегічних цілей підприємства до змін зовнішнього середовища з мінімальними витратами в найкоротший термін                                                                                                                                                                          |
| Принципи           | — науковості;<br>— оптимальності;<br>— гнучкості;<br>— системності і комплексності;<br>— пропорційності;<br>— узгодженості у часі;<br>— надійності тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Функції            | — прогнозування змін у зовнішньому середовищі підприємства;<br>— планування і реалізація системи заходів з адаптації стратегічних цілей підприємства до змін зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Методи             | Економічні методи: стратегічне планування; ринкове ціноутворення; форма власності тощо.<br>Адміністративні методи: організаційний і розпорядчий вплив; матеріальні заохочення і відповідальність; адміністративна відповідальність тощо.<br>Соціологічні методи: особистісні і моральні характеристики; спілкування; партнерство; змагання; конфлікти тощо.<br>Психологічні методи: тип і темперамент особистості; характер людини; інтелектуальний розвиток тощо |

Джерело: [16]

Дослідження зовнішнього середовища передбачає не лише фіксацію його стану на певний момент, але й виявлення тенденцій змін та прогнозування трендів їх розвитку. Для цього важливо створити відповідну інформаційну інфраструктуру, що базується на зовнішній та внутрішній інформаційних ресурсах [16].

Основу зовнішньої інформаційної інфраструктури складатимуть тематичні бази даних, формовані державними органами та консалтинговими

фірмами. Вони мають містити інформацію про структуру внутрішнього ринку, рівень конкуренції, та перспективи виходу на зовнішні ринки. Важливо зазначити, що наразі такі бази даних формуються для окремих галузей, проте їхня повнота, достовірність і доступність є недостатньою [16].

Щодо внутрішньої інформаційної інфраструктури, вона базуватиметься на системі внутрішньо-виробничої звітності підприємства. Ця система відображатиме результати аналізу зовнішнього середовища та є важливим джерелом інформації про зміни у зовнішньому середовищі, що допомагає у коригуванні стратегії підприємства. Невід'ємною частиною адаптивного зв'язку є сканування зовнішнього середовища та моніторинг, які дозволяють збирати, оцінювати і прогнозувати важливі зміни та тренди в цьому середовищі [16].

Зовнішнє середовище підприємства постійно зазнає змін, і тому головним завданням стратегічного управління є забезпечення ефективної адаптації підприємства до цих змін. Для досягнення цієї мети важливим є впровадження механізму, який дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

### **3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями ТОВ «ПРАЙМТЕХ»**

Заходами антикризового управління діяльністю підприємств оперативного характеру виступають, по-перше, своєчасна та ґрунтовна діагностика кризових явищ і процесів. Під час такої діагностики оцінюються: загальний стан і тенденції фінансово-господарської діяльності (включаючи обсяг реалізації продукції, співвідношення власного і залученого капіталу, динаміку доходів і витрат), динаміка показників рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності підприємства. Також підлягають діагностуванню динаміка грошових потоків, обсяг, структура і терміни погашення зобов'язань, причини виникнення кризових явищ та їх наслідки, стан і прогнози зміни ринкової кон'юнктури, внутрішній потенціал

подолання кризових явищ. По-друге, за результатами діагностики на підприємстві розробляються завдання й напрями антикризового менеджменту, шляхи управління ризиками, впроваджуються інструменти локалізації кризи, протидії її негативним наслідкам та подальшого відновлення і розвитку суб'єкта господарювання [25].

Сучасний підхід до антикризового управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності передбачає його превентивний характер, націленість на запровадження системи раннього попередження та реагування, здійснення комплексної діагностики кризових явищ і процесів, застосування новітнього управлінського інструментарію, у тому числі, цифрового [18].

Розробці конкретних заходів має передувати чітка ідентифікація цілей антикризового управління: забезпечення фінансової стабілізації, впровадження превентивних змін, вихід із кризового стану, недопущення банкрутства, якості та раціональності управлінських рішень [26].

Важливими шляхами подолання кризи є: запровадження інноваційних технологій і процесів, у тому числі інформаційних; розробка нової продукції і послуг; вихід на нові ринки та розширення партнерських відносин; ефективне управління ризиками; розвиток людських ресурсів; раціональна управлінська система [20].

В умовах кризи доцільно приділяти особливу увагу організації роботи з персоналом, включаючи: заходи щодо стабілізації кадрової ситуації; справедливую оцінку кадрового складу; збереження кадрового складу; підвищення ефективності роботи у команді; перегляд системи мотивації [29].

Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями ТОВ «Праймтех» має бути всебічною та багатогранною. Зважаючи на специфіку діяльності компанії в будівельній галузі, яка характеризується високою конкуренцією, значною ринковою нестабільністю та потребою в швидкій адаптації до нових умов, наведемо власне бачення ключових етапів та заходів, які можуть допомогти компанії стати більш стійкою до кризових явищ.

Оцінка внутрішнього середовища:

1) Фінансовий аналіз: провести детальний аналіз фінансових показників компанії, включаючи доходи, витрати, прибуток, ліквідність та рентабельність. Це допоможе визначити фінансову стійкість і вразливі місця.

2) Аналіз операційних процесів: вивчити всі основні бізнес-процеси, щоб виявити їхню ефективність та можливі ризики. Це включає виробничі процеси, логістику, управління запасами та обслуговування клієнтів.

3) Кадровий аналіз: оцінити компетенції, кваліфікації та продуктивність персоналу. Виявити ключових працівників і можливі ризики, пов'язані з кадровими змінами.

4) Аналіз управлінської структури: перевірити ефективність існуючої структури управління, розподіл обов'язків і процес прийняття рішень.

Оцінка зовнішнього середовища:

1) Макроекономічний аналіз: оцінити економічні умови, які можуть вплинути на діяльність компанії, такі як зміни в ВВП, інфляції, процентних ставках та курсах валют.

2) Аналіз ринкових умов: вивчити ринкові тенденції, попит на продукцію, зміни в поведінці споживачів і конкуренції. Визначити ключові ринки і їх потенціал для компанії.

3) Правове та регуляторне середовище: аналіз законодавчих змін та регуляцій, які можуть вплинути на бізнес компанії. Оцінити ризики, пов'язані з дотриманням законодавства.

4) Розробка стратегії кризового управління: визначення можливих ризиків і кризових ситуацій:

5) Ідентифікація ризиків: визначити всі можливі ризики, які можуть вплинути на компанію, такі як економічні кризи, зміни в законодавстві, техногенні аварії, внутрішні конфлікти та інші.

6) Класифікація ризиків: розподілити ризики на категорії за рівнем впливу та ймовірності їх виникнення.

Розробка сценаріїв реагування:

1) Сценарне планування: розробити детальні плани дій для кожного з ідентифікованих ризиків. Включає підготовку альтернативних стратегій для різних сценаріїв розвитку подій.

2) Аварійні процедури: створити конкретні інструкції для негайних дій у разі виникнення кризової ситуації.

3) Вдосконалення організаційної структури: формування кризової команди:

4) Склад команди: визначити відповідальних осіб і створити команду з управління кризовими ситуаціями. Включити представників керівництва, фінансового відділу, HR, IT та інших ключових департаментів.

5) Розподіл обов'язків: чітко визначити обов'язки кожного члена команди та забезпечити їх взаємодію.

Розробка системи комунікацій:

1) Внутрішня комунікація: встановити ефективні канали комунікації для швидкого обміну інформацією всередині компанії.

2) Зовнішня комунікація: розробити план комунікації з клієнтами, партнерами та медіа під час кризових ситуацій.

3) Підвищення фінансової стійкості: оптимізація витрат.

4) Аналіз витрат: провести детальний аналіз витрат і виявити можливості для їх зниження.

5) Впровадження заходів економії: впровадити заходи для підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат.

Диверсифікація джерел фінансування:

1) Залучення інвестицій: пошук нових інвесторів і кредитних ліній для забезпечення фінансової стійкості компанії у разі кризи.

2) Розвиток партнерських відносин: встановлення нових партнерських відносин для розширення можливостей фінансування, включаючи як вітчизняних, так і міжнародних партнерів.

3) Підвищення операційної ефективності: автоматизація процесів і впровадження нових технологій.

4) Впровадження IT-рішень: впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації основних бізнес-процесів, що дозволить знизити ризик людських помилок і підвищити швидкість реакції на кризові ситуації.

5) Інтеграція систем: забезпечити інтеграцію всіх систем для поліпшення координації та ефективності роботи.

Розвиток кадрового потенціалу:

1) Навчання та тренінги: проведення навчань і тренінгів для персоналу щодо дій у кризових ситуаціях, розвитку гнучкості та адаптивності працівників.

2) Розвиток лідерських якостей: виявлення і розвиток лідерських якостей у працівників для підвищення їх здатності до управління в умовах кризи.

3) Постійний моніторинг та удосконалення: моніторинг зовнішніх факторів:

4) Відстеження змін: регулярне відстеження змін у зовнішньому середовищі та аналіз їх впливу на діяльність компанії.

5) Аналіз тенденцій: оцінка тенденцій і прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка ефективності антикризових заходів:

1) Регулярні аудити: проведення регулярних аудитів та оцінок ефективності впроваджених антикризових заходів.

2) Коригування стратегії: внесення необхідних коректив до стратегії на основі результатів аудитів.

Інформаційна інфраструктура та створення бази даних:

1) Збір інформації: створення та підтримка бази даних для збору та аналізу інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

2) Аналіз даних: впровадження інструментів для аналізу зібраної інформації та прийняття рішень на її основі.

Системи раннього попередження та реагування на виникнення кризових ознак:

1) Розробка інструментів: впровадження інструментів для раннього виявлення потенційних кризових ситуацій.

2) Швидке реагування: розробка механізмів для швидкого реагування на виявлені загрози.

Система раннього попередження та реагування являє собою сукупність антикризових заходів управлінського впливу та відповідних рішень, які включають дії превентивного характеру в процесі ідентифікації та подолання кризових ситуацій. Вона має функціонувати на всіх рівнях та бути націленою на профілактику кризових подій на якомога більш ранніх стадіях їх прояву [10].

Також важливо впровадити ефективну систему ризик-менеджменту, внаслідок чого можливо досягти наступних результатів: зміна ключових індикаторів функціонування компанії (порівняно з докризовим періодом); швидкість отримання сприятливих змін; швидкість ухвалення рішень; стабілізація життєздатності; позитивні фінансові результати [11].

Покращенню системи менеджменту у разі кризи сприятиме й запровадження системи контролінгу, націлений на розвиток компанії, застосування спектру сучасного інструментарію та формування надійного інформаційного підґрунтя для ухвалення рішень [9].

Загалом, для ефективного управління кризовими ситуаціями ТОВ «Праймтех» необхідно проводити комплексний підхід, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку кризового плану, оптимізацію фінансових потоків, вдосконалення комунікацій та інвестиції в новітні технології. Такий підхід дозволить компанії не лише виживати в умовах кризи, але й зміцнити свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

### **3.3. Підходи до оцінки результативності впровадження комплексу антикризових заходів ТОВ «ПРАЙМТЕХ»**

В процесі створення системи антикризового управління в компанії надзвичайно важливо оцінювати ефективність антикризових управлінських рішень. З метою забезпечення ефективного антикризового управління організовується відповідна команда кваліфікованих управлінців, які отримують

особливі повноваження для ухвалення і впровадження управлінських рішень, а також відповідні фінансові ресурси. Це дозволяє керівництву компанії впроваджувати антикризові інструменти, які найбільш оптимально відповідають кризовій ситуації. В цьому контексті слід ідентифікувати зміст сутності ефективності рішень у сфері антикризового регулювання та імплементувати дієвий механізм його реалізації.

Основою для встановлення потреби застосування певного антикризового рішення є встановлення його ефективності з урахуванням низки індикаторів. Ефективність антикризового управління підприємством являє собою спроможність досягати найкращого результату від реалізації розроблених антикризових програм, зберігаючи найвищу кількість позитивних наслідків при найменших витратах коштів і ресурсів. Вивчення проблеми ефективності показує, що вона є складовою використання потенціалу компанії, зокрема, низки наявних на певний момент ресурсів.

Розрізняють наступні види ефективності:

1. За ознакою одержаного результату: економічна та соціальна.
2. За ознакою місця отримання ефекту: загальноекономічна (суспільна) та локальна (комерційна).
3. Відповідно до методів обчислення: абсолютна та порівняльна.
4. Відповідно до підходу щодо здійснення оцінки: часткова (окрема), чинникова (визначена впливом певного фактора) та повна (інтегральна).
5. За ознакою об'єкта оцінки: ефективність виробничої діяльності, ефективність використання людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів; ефективність управлінської системи компанії або організації визначеного процесу менеджменту.
6. За ознакою ступеня зростання ефекту: первинна, мультиплікаційна та синергічна ефективність.

Ефективність та раціональність рішень антикризового спрямування досягаються завдяки виваженому методичному підходу до розв'язання проблем та врахуванню критеріїв логічної раціональності: рішення мають бути

спрямовані на досягнення позитивних кінцевих результатів, орієнтованих на стабільні та незалежні критерії доцільності. Критеріями оцінювання ефективності антикризових заходів виступають:

1. Трансформація головних показників економічної діяльності та фінансового стану компанії в процесі антикризового менеджменту (по відношенню до початку впровадження заходів антикризового характеру).

2. Термін одержання позитивних змін за певний проміжок часу (збільшення результируючих показників господарської діяльності).

3. Економічність одержання позитивного ефекту, що визначається як відношення між наявним приростом результатів економічної діяльності та розміром витрат, понесених задля забезпечення відповідного результату.

4. Раціональність змін для відтворення показників стійкості компанії, яка встановлюється за рахунок співставлення фактично одержаних показників з еталонними нормами, що забезпечують нормальне функціонування.

Ці критерії виступають базисом для створення системи локальних та загальних індикаторів ефективності антикризового менеджменту, сприяючи оцінюванню альтернативних антикризових рішень та обґрунтуванню висновків стосовно ефективності наявної системи антикризового в цілому.

Задля оцінки ефективності антикризових заходів можуть бути застосовані методи: економічного аналізу (врахування стану та динаміки ключових фінансово-економічних показників); експертних оцінок (врахування думок експертів у певній галузі); порівнянь (кризових індикаторів із фактично досягнутими) [30].

На нашу думку, оцінка результативності впровадження антикризових заходів у ТОВ «Праймтех» є критичним етапом, який визначає успішність всього процесу управління кризовими ситуаціями. Цей процес має бути ретельно спланованим та структурованим, щоб надавати об'єктивну картину про ефективність прийнятих заходів та можливі шляхи їх покращення. Ось декілька ключових аспектів, які, на наше переконання, мають бути враховані під час оцінки результативності:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI). Впровадження антикризових заходів повинно супроводжуватись чітко визначеними показниками ефективності (KPI), які дозволять виміряти результативність кожного заходу. Це можуть бути такі показники:

- фінансові показники: рентабельність, рівень витрат, обсяг продажів, чистий прибуток;
- операційні показники: продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, ступінь використання ресурсів;
- кадрові показники: рівень залученості персоналу, показник плинності кадрів, кількість проведених тренінгів та їх ефективність;
- маркетингові показники: рівень задоволеності клієнтів, ринкова частка, впізнаваність бренду.

## 2. Порівняння результатів з базовими значеннями.

Для об'єктивної оцінки необхідно порівняти отримані результати з базовими значеннями, що існували до впровадження антикризових заходів. Це дозволить побачити реальні зміни та оцінити їх вплив на діяльність компанії.

## 3. Відгуки та зворотний зв'язок.

Важливим елементом оцінки результативності є збір відгуків від усіх зацікавлених сторін: співробітників, клієнтів, постачальників та партнерів. Зворотний зв'язок допоможе виявити недоліки у впроваджених заходах та визначити шляхи їх покращення.

## 4. Аналіз відхилень та коригування стратегії.

Необхідно проводити регулярний аналіз відхилень між запланованими та фактичними результатами. Це дозволить своєчасно виявити проблемні зони та внести коригування у стратегію управління кризовими ситуаціями. Гнучкість та здатність адаптуватись до нових умов є важливими факторами успішного подолання криз.

## 5. Довгостроковий моніторинг.

Ефективність антикризових заходів повинна оцінюватись не лише одразу після їх впровадження, але й у довгостроковій перспективі. Постійний

моніторинг показників ефективності дозволить забезпечити стабільний розвиток компанії та підвищити її стійкість до майбутніх кризових ситуацій.

Задля формування антикризових рішень слід враховувати ймовірність реалізації соціально-економічних подій, проводити комплексну оцінку ефективності всіх варіантів рішень, застосовувати сучасні логічні прийоми та комп'ютерну техніку, а також використовувати системний, ситуаційний та комплексний підходи для обґрунтування економічно доцільних рішень. Якість рішень в умовах кризи визначається наявністю належного інформаційного забезпечення, кваліфікаційним рівнем та досвідом управлінських кадрів. Інформаційне забезпечення виступає базисом, від якого залежить успішність антикризової діяльності компанії. Сучасні господарські умови призводять до збільшення вимог щодо якості управлінських рішень незалежно від стадії життєвого циклу фірми, оскільки навіть незначні помилки в рішеннях можуть спровокувати виникнення кризи.

Оцінка результативності впровадження комплексу антикризових заходів ТОВ «Праймтех» є ключовим етапом, який дозволяє визначити ефективність прийнятих рішень та забезпечити їх подальше вдосконалення. Вона повинна базуватись на чітко визначених KPI, порівнянні з базовими значеннями, зборі відгуків від усіх зацікавлених сторін, аналізі відхилень та довгостроковому моніторингу. Тільки такий підхід дозволить компанії ефективно управляти кризовими ситуаціями та досягати своїх стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження теоретичних основ організації процесів антикризового управління в компанії в умовах сучасних реалій можна зробити наступні висновки.

У поточний час, найбільш ефективним рішенням для забезпечення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів є впровадження системи антикризового управління, яке є відмінним від фінансового менеджменту і відзначається своєрідною специфікою. Ця специфіка викликана суттєвими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, а також непередбачуваністю ситуацій та їх невизначеністю.

Сьогодні одним із найважливіших факторів зростання конкурентоспроможності підприємств є покращення якості товарів і послуг, вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності господарської діяльності загалом. Це є фінальним результатом діяльності, який проявляється у вигляді нового або вдосконаленого продукту (товару, роботи, послуги), конкретного бізнес-процесу, сучасного маркетингового або організаційного інструменту, оптимізації робочих місць чи налагодження зовнішніх зв'язків.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех» було засноване в 2016 році у місті Кропивницький. Основним видом його діяльності є будівництво доріг і автострад. Аналіз динаміки зміни активів балансу підприємства за останні п'ять років показує, що більшість статей його активів зросли у 2023 році порівняно з 2019 роком, але залишаються значно нижчими порівняно з показниками 2020-2021 років. У структурі активів підприємства домінують оборотні активи.

Аналіз динаміки зміни пасивів балансу підприємства за 2019-2023 роки показав тенденції до зростання обсягу власного капіталу та інших поточних зобов'язань в цілому за цей період. У структурі пасивів підприємства

переважає власний капітал у порівнянні з часткою поточних зобов'язань, що свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємства зменшився в останні роки. Подібні зміни спостерігалися і в обсязі собівартості продукції підприємства. Позитивним аспектом є відсутність чистих збитків протягом цього періоду, хоча розмір чистого прибутку в останні два роки залишався невисоким.

Діагностика ймовірності банкрутства компанії із використанням моделі Альтмана засвідчила, що ситуація банкрутства не загрожує даному господарюючому суб'єкту у найближчій перспективі. Однак, ознаки погіршення фінансово-економічної ситуації спостерігаються унаслідок зниження показників рентабельності, ліквідності, оборотності.

З-поміж засобів адаптації діяльності компанії до кризових умов зовнішнього середовища було виокремлено: необхідність ґрунтовного аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього оточення; запровадження стратегічного підходу; поліпшення інформаційного забезпечення антикризових рішень завдяки використанню якісної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; потреба у періодичному моніторингу індикаторів фінансово-економічного стану компанії.

Складовими антикризового управління слугують: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка сценаріїв реагування; формування системи комунікацій; диверсифікація джерел фінансування; розвиток кадрового потенціалу; оцінка ефективності антикризових заходів; впровадження системи раннього попередження та реагування, ризик-менеджменту та контролінгу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 42-47.
2. Баранець Г.В., Гребенко Д.О., Клодчик О.О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами України в умовах воєнної агресії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 94-106.
3. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839> (дата звернення: 22.04.2024).
4. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №2. С. 71-79.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.
6. Власюк С.А., Бондаренко Н.В., Ролінський О.В. Теоретичні аспекти оцінки ефективності організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 144-148.
7. Габрилевич О.В., Нікитенко Д.В. Антикризове управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 70-75.
8. Гавриленко В.О. Облік невизначеності та ризику в умовах антикризового управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 8. С. 130-134.

9. Голей Ю.М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 46-50.
10. Головач К.С., Головач О.П., Семенчук Н.І. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 42-47.
11. Гончар Г.П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. №7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_26) (дата звернення: 21.04.2024).
12. Гуменна Ю.Г., Басанець І.В. Удосконалення системи антикризового управління на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. №4. С. 153-160.
13. Далик В.П., Стецьків А.Р., Сигляк М.С., Демидюк П.В., Скворцов М.Е., Каспрук С.І. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №8. С. 51-60.
14. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2018. №1(85). С. 84-92.
15. Жукевич С. Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ*. 2002. Вип. 7. С. 277-285.
16. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. №599. С. 257-261.
17. Келеберда Т.В., Далик В.П., Ключук Р.В., Крокіс Д.В., Скочеляс А.С., Генік Б.Я. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №9(1). С. 58-67.

18. Коверга Я.В. Особливості антикризового управління підприємством в умовах невизначеності. Соціально-економічний розвиток і безпека України: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.) / укладач М.І. Копитко. Львів: ЛьВДУВС, 2024. С. 175-177.

19. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 8. Частина 2. С. 208-211.

20. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics*. 2023. №39. С. 82-88.

21. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22-28.

22. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2023. №2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11) (дата звернення: 24.04.2024).

23. Нетреба І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35). (дата звернення: 05.03.2024).

24. Передерій Т.С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern economics*. 2023. №40. С. 38-43.

25. Погребняк А.Т. Особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №7. С. 67-73.

26. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. №30. С. 130-133.

27. Хацер М.В. Врахування розвитку галузевих ринків в межах антикризового управління підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 105-114.

28. Хомюк Н., Романюк А. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4. С. 120-127.

29. Чупир О.М., Бутенко О.П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 321-329.

30. Шаранов Р.С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 37-43.

31. Щукін Д.В. Методологічні засади оцінки ефективності стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/160.pdf) (дата звернення: 20.04.2024).