

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
«__» _____ 2021 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від «__» _____ 2021 р.)

Випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Антикризове управління діяльністю підприємства»

Виконала: студентка II курсу, групи МЕ-20М-1,4
спеціальності

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Ткачевська Ольга Вячеславівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. В'юник О.В.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Антикризове управління: економічна сутність та роль в умовах сучасних реалій	7
1.2. Особливості організації антикризового управління діяльністю підприємств	14
1.3. Методичні засади діагностики кризового стану на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «КІРОВОГРАДСЬКЕ РУДОУПРАВЛІННЯ»	34
2.1. Оцінювання стану та тенденцій господарської діяльності підприємства	34
2.2. Аналіз показників фінансового стану АТ «Кіровоградське рудоуправління»	43
2.3. Діагностика ймовірності банкрутства на підприємстві	58
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Напрями вдосконалення організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління на підприємстві	65
3.2. Шляхи поліпшення антикризового управління персоналом АТ «Кіровоградське рудоуправління»	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Активізація кризових явищ і процесів в умовах сучасних реалій створює значну загрозу для нормального функціонування та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Внаслідок дії фінансово-економічних, політичних, соціальних та інших чинників дедалі більше організацій стикаються з необхідністю протистояння викликам і загрозам, відновлення конкурентних позицій на ринку, подолання негативних наслідків реалізації ризиків.

Ефективним засобом подолання ризиків та загроз у виробничо-господарській та фінансово-економічній діяльності є запровадження дієвої системи антикризового управління. Разом з тим, значна кількість вітчизняних господарюючих суб'єктів не приділяють належної уваги застосуванню сучасного інструментарію антикризового управління у своїй повсякденній діяльності, домінує реактивний підхід до розв'язання проблем вже після активного розгортання кризової ситуації.

Викладене вище у комплексі дозволило обрати тематику дослідження випускної роботи, обґрунтувати її основну ціль та завдання.

Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління діяльністю господарюючих суб'єктів в умовах сучасних реалій присвячені праці таких вітчизняних авторів, як: Агапова А.І., Алешкевич М.О., Ареф'єва О.В., Бавико О.Є., Балановська Т.І., Басова О.О., Бондаренко Н.В., Власюк С.А., Вовк Н.П., Гавриш О.М., Горобець І.І., Гут Л.В., Двуліт З.П., Джерелюк Ю.О., Домніна І.І., Другова О.С., Дудка О.Й., Дурман М.О., Дутка В.В., Дядін А.С., Завербний А.С., Івата В.В., Іщенко М.І., Казюка Н.П., Калюжна Ю.В., Каткова Т.І., Коненко В.В., Костилян В.А., Крейдич І.М., Кривда О.В., Литовченко О.Ю., Малецька О.І., Мирончук З.П., Міщенко В.А., Міщук Є.В., Мохнар Л.І., Ніколюк О.В., Обиденнова Т.С., Парій Л.В., Петровська С.В., Побережна З.М., Попова Г.Ю., Почтовюк А.Б., Правдюк Н.Л.,

Прокопишин О.С., Прус Ю.І., Пряхіна К.А., Резнік Н.П., Ролінський О.В., Романюк А.О., Самойленко В.В., Скупський Р.М., Смачило І.І., Солосіч О.С., Сорочинський А.Ю., Сосніна К.Д., Старинець О.Г., Сущенко М.А., Термоса І.О., Топоркова О.В., Хринюк О.С., Цимбал О.С., Череп А.В., Швець К.М., Шиманська В.В., Шинькович А.В. та ін.

Метою роботи є дослідження особливостей антикризового управління діяльністю підприємства та формулювання на цій основі комплексу пропозицій, орієнтованих на поліпшення системи антикризового управління суб'єкта господарювання в умовах діджиталізації та інноваційних змін.

Задля досягнення поставленої мети було ідентифіковано та вирішено такі завдання:

- визначено економічну сутність антикризового управління та його роль в умовах сучасних реалій;
- висвітлено особливості організації антикризового управління діяльністю підприємств;
- досліджено методичні засади діагностики кризового стану на підприємстві;
- проведено оцінювання стану та тенденцій господарської діяльності підприємства;
- здійснено аналіз показників фінансового стану підприємства;
- проведено діагностику ймовірності банкрутства на підприємстві;
- обґрунтовано комплексні пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління діяльністю АТ «Кіровоградське рудоуправління».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення управлінських процесів, спрямованих на запобігання та протидію кризовим явищам в діяльності підприємства.

Методичну основу дослідження склали різноманітні методи і прийоми наукового пізнання, а саме: метод теоретичного узагальнення, логіко-

структурний метод, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи порівняння та класифікації, метод групування, статистичний та аналітичний методи, табличний і графічний методи представлення результатів.

До елементів наукової новизни роботи належать:

- отримали подальшого розвитку теоретичні засади організації антикризового управління діяльністю підприємств, що базуються на врахуванні низки принципів, функцій, методів та інструментів;
- одержало подальшого розвитку інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах кризових явищ, яке передбачає застосування як традиційних методичних прийомів фінансового аналізу, так і прогнозування ймовірності банкрутства підприємства;
- удосконалено практично орієнтований підхід щодо функціонування системи антикризового управління з урахуванням процесів діджиталізації економіки та пріоритетності людського фактору.

Практична значущість дослідження обумовлюється розробкою конкретних комплексних пропозицій, орієнтованих на підвищення стійкості підприємства за умови настання кризових ситуацій, які є корисними для практичного застосування в діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління».

Апробація результатів роботи: за результатами виконання дослідження було здано до друку тези доповіді на тему: «Особливості антикризового управління діяльністю підприємств в умовах діджиталізації економіки» (Матеріали VIII Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», 2021 р., м. Кропивницький).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Антикризове управління: економічна сутність та роль в умовах сучасних реалій

Сучасні реалії функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів характеризуються складністю, високою мінливістю та невизначеністю оточуючого середовища. Спроможність організацій швидко та ефективно реагувати на прояви кризових чинників, запровадження дієвих засобів регуляторного впливу щодо протидії кризам різного рівня є першоосновою сталого розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку. Значною проблемою для вітчизняних підприємств є відсутність дієвих механізмів своєчасної ідентифікації проявів кризи та запобігання їх розгортанню, які б стали у нагоді менеджерам організацій в контексті кращого розуміння проблемних сфер та обґрунтування раціональних рішень [13].

В контексті всебічного розуміння сутності антикризового управління, перш за все, слід охарактеризувати таке поняття, як «криза». Науковці дійшли висновку, що кризу слід розуміти як нестандартну ситуацію, яка призводить до погіршення стану та умов діяльності господарюючого суб'єкта, та може призвести як до негативних наслідків для його нормального функціонування, так і розкрити певний потенціал подальшого розвитку за умови реалізації дієвих засобів антикризового менеджменту [26].

За визначенням Череп А.В. та Калюжної Ю.В., антикризове управління слід трактувати як «сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління» [48].

Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. зазначають, що антикризове управління являє собою «певний вид управління, який передбачає комплекс показників з визначення ймовірності настання кризової ситуації та методів її подолання чи попередження» [50].

Басова О.О., Алешкевич М.О. вважають, що це такий вид «управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів, для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації» [6].

Дурман М.О. та Дурман О.Л. під антикризовим управлінням пропонують розуміти «такий вид управління, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи». У результаті забезпечується можливість застосування отриманих результатів задля прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення більш сталого та передбачуваного розвитку, враховуючи обмеженість відповідних видів ресурсів фірми (у тому числі ресурсів часу, фінансових, матеріальних, кадрових та ін.). [14].

Прус Ю.І., Сосніна К.Д. акцентують увагу на мікроекономічному характері категорії антикризового управління, визначаючи його як «відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур на конкретному підприємстві» [37].

Цілком слушним є твердження, на якому наголошують Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б., зокрема, що у випадку, коли підприємство у певний період часу перебуває на стадії успішної діяльності, антикризовий менеджмент має зосереджувати увагу на протидії виникненню кризових явищ шляхом застосування низки превентивних та профілактичних заходів впливу. У разі ж безпосереднього настання кризової ситуації варто опікуватися питаннями відновлення фінансової стійкості

господарюючого суб'єкта, недопущення настання ситуації його банкрутства та якомога швидшого виходу із кризового стану [4].

У працях фахівців превентивне антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання розглядають у двох аспектах: по-перше, у якості раннього управління, яке застосовується задля уникнення ризику проявів кризових явищ та відновлення рівня прибутковості діяльності у випадку зниження попиту та послаблення ринкових позицій фірми. По-друге, як управління за слабкими сигналами, що застосовується у разі втрати конкурентних позицій товарів чи послуг і самого підприємства на ринку в цілому [26].

Розглядаючи антикризове управління у якості послідовного бізнес-процесу, слід акцентувати увагу на якомога більш повному врахуванні низки численних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, потенційних сценаріїв перебігу подій у майбутньому, альтернативних варіантів щодо обрання заходів антикризового характеру, сукупності ключових учасників процесу управління та характеру комунікативної взаємодії між ними, використанню новітніх методичних прийомів та інструментарію [23].

Правдюк Н.Л., Шинькович А.В. виокремлюють наступні ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємств: помітне зменшення рівнів продуктивності, ефективності та результативності функціонування, неможливість прийняття та реалізації дієвих управлінських рішень та заходів впливу, посилення дії низки ризиків та загроз, нездатність менеджменту впроваджувати стратегічні плани та ефективно управляти бізнес-процесами, спад обсягів виробництва й реалізації продукції, вивільнення частини працівників, загострення систематичних конфліктів всередині трудового колективу [36].

До порушення антикризової стійкості господарюючого суб'єкта в той чи інший момент часу можуть призвести як окремі з наведених на рис. 1.1 чинників, так і певна їх комбінація.

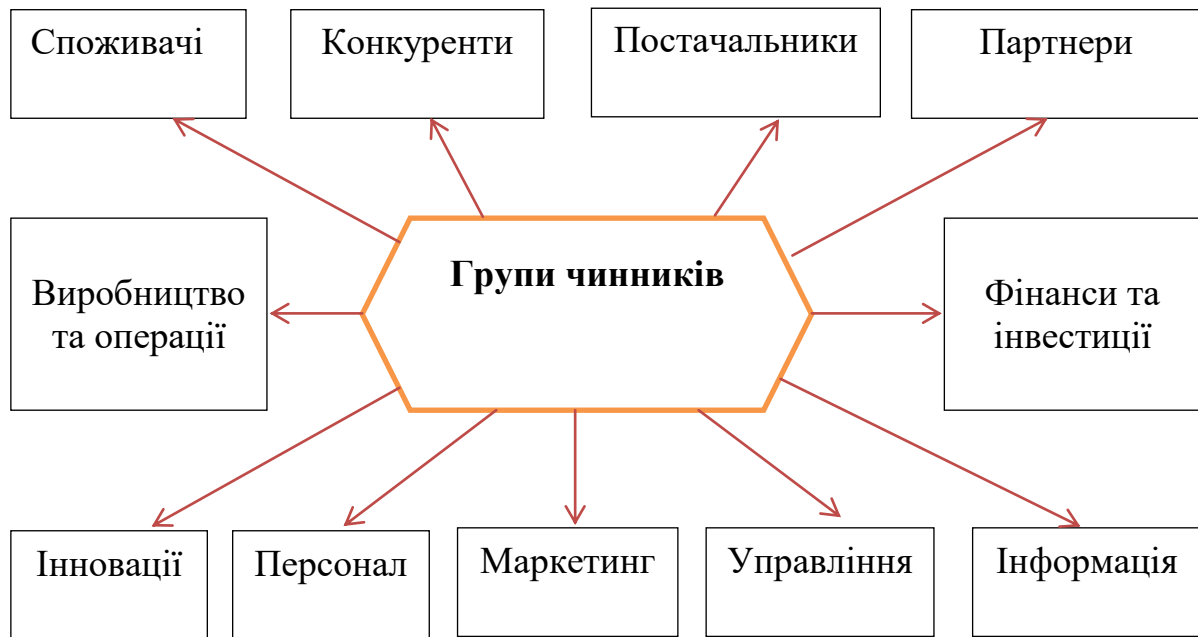


Рис. 1.1. Систематизація чинників порушення антикризової стійкості суб'єкта господарювання

Джерело: складено на основі [13].

Охарактеризуємо кожен із наведених вище чинників впливу більш детально. Щодо групи чинників, пов'язаних зі споживачами, варто звернути особливу увагу зменшення розміру їхніх доходів, порушення умов співпраці зі споживачами у довгостроковому вимірі, зменшення попиту на товари чи послуг. Стосовно конкурентів, доцільно розглядати можливість активізації конкурентної боротьби на ринку, зменшення місткості ринкових ніш, появу товарів-замінників, низьку ринкову долю фірми, невисокий рівень конкурентоспроможності товарів і послуг порівняно з аналогічними.

У сфері взаємодії з постачальниками необхідно зосереджувати увагу на неналежній фінансовій взаємодії з ними, обмеженості кола ключових постачальників, потенційні збитки від несвоєчасного постачання ними замовлень, постачання ними товарів чи послуг низької якості. Намагатися досягати ефективності взаємодії та стійкості відносин слід і по відношенню до основних партнерів фірми.

У сфері виробництва та операцій можливими причинами виникнення кризи можуть виступати: неефективне використання та високий ступінь

знос основних фондів, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, низька якість продукції, значна тривалість операційного циклу, надвисока собівартість виготовлення продукції, низький рівень рентабельності діяльності.

Інвестиційна та фінансова сфера можуть стати причинами розгортання кризової ситуації у разі відсутності дієвої стратегії управління фінансами, відсутності інвестиційних проектів, недосконалої структури активів фірми, високої концентрації позикового капіталу, нарощування обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості. Прогалини в інноваційній сфері найчастіше виникають унаслідок неможливості запровадження інноваційних технологій та продукції, новітнього обладнання і ресурсів протягом тривалого періоду часу.

Розглядаючи персонал як потенційне джерело виникнення кризової ситуації, необхідно брати до уваги зниження рівня продуктивності трудової діяльності, погіршення рівня трудової дисципліни, дефіцит фінансування професійного розвитку кадрів, скорочення кількості персоналу, недостатній освітньо-професійний рівень зайнятих, низький рівень соціального захисту.

У сфері управління важливе значення мають різні прояви неефективного менеджменту, пов'язані із нераціональною організаційною структурою, відсутністю сильної організаційної культури, відсутністю гнучкості та оперативності при прийнятті управлінських рішень, низьким рівнем кваліфікації управлінського персоналу. У свою чергу, маркетингові чинники включають нераціональну цінову політику, відсутність дієвої системи збуту і просування продукції на ринок, погіршення ділового іміджу підприємства.

І зрештою, інформаційні чинники включають дефіцит актуальних відомостей про споживачів, постачальників, конкурентів, відсутність належної уваги до запровадження програмних і технічних засобів захисту інформації, низький рівень використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій [13].

На думку Казюки Н.П., до числа найбільш поширених чинників, що можуть призвести до загострення кризи функціонування підприємств різних типів, за сучасних умов доцільно відносити: загострення тиску у конкурентній боротьбі, стрімка зміна умов ринкового середовища фірми, діяльність державних контролюючих та перевіряючих інстанцій, зловживання з боку керівництва або працівників фірми, прийняття нових законодавчих актів, нормативних приписів, ратифікація міжнародних угод, відсутність стабільності у політичній сфері (лобіювання владних інтересів, загострення військово-політичних конфліктів), дія форс-мажорних обставин, стихійних лих та пандемій [18].

Парій Л.В. підкреслює, що базовим підґрунтям здійснення антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання в Україні є проведення ситуаційного аналізу, беручи до уваги його три найважливіші аспекти: у якості процесу, у вигляді системи чинників впливу, як єдності та взаємної залежності протилежно спрямованих обставин [33].

Специфіка здійснення антикризового управління визначається також типом кризового явища. Так, Іщенко М.І., Міщук Є.В., Сорочинський А.Ю. виділяють фінансову кризу (пов'язану з економічним станом певного суб'єкта та його фінансовим забезпеченням), організаційну кризу (лежить в площині функціонування управлінської системи та організації усіх процесів суб'єкта), соціально-демографічну кризу (рівень соціального забезпечення, демографічна ситуація) та екологічну кризу (шкідливі наслідки для довкілля, погіршення природного середовища) [17].

Зміст концепції антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання полягає в тому, що кризи доцільно прогнозувати, очікувати ймовірної їх появи та максимально запобігати їх проявам. При цьому, кризові явища піддаються управлінню у більшій чи меншій мірі, проте реалізація дієвих антикризових заходів завжди допомагає у подоланні негативних наслідків кризи або ж їх мінімізації [42].

У широкому значенні антикризове управління має відбуватися на етапах уникнення кризових подій, забезпечення готовності до протидії їм, реагування на кризову ситуації у разі її настання, відновлення нормального функціонування після подолання кризи. При цьому доцільно брати до уваги наступні проблемні аспекти: наявність викликів, ризиків та загроз, правове поле, процес планування та ухвалення управлінських рішень, організаційна та управлінська структури, комунікативна взаємодія та обмін досвідом, наслідки дій чи бездіяльності певних категорій посадових осіб, специфіка людської поведінки в умовах кризи, можливості впливу на перебіг кризових явищ і процесів [7].

Ще одним важливим моментом є те, що на сучасному етапі переважна більшість науковців наголошують на доцільності запровадження інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку суб'єктів господарювання. Тому в процесі антикризового управління варто звертати особливу увагу на комплексне оцінювання потенційних збитків і втрат, загроз і ризиків, застосування ефективних інструментів управлінського впливу, збереження, накопичення й примноження наявного потенціалу інноваційного зростання організацій [29].

Дієва антикризова політика виступає основоположним базисом управлінської діяльності суб'єктів господарювання, оскільки її реалізація здатна полегшити негативний вплив кризової ситуації, уникнути банкрутства фірми, створити умови для ефективної діяльності та вивести організацію з кризової ситуації з мінімальними збитками [38].

Отже, антикризове управління слід розуміти як цілеспрямовану управлінську діяльність, яка забезпечує ранню ідентифікацію ознак кризових явищ, запобігання та протидію їм, подолання негативних наслідків кризової ситуації у разі її настання та мінімізацію шкідливого впливу, відновлення нормального існування господарюючого суб'єкта у посткризовий період.

1.2. Особливості організації антикризового управління діяльністю підприємств

Специфіка організації антикризового управління діяльністю господарюючих суб'єктів визначається низкою стратегій дії, основними принципами, функціями, засобами та інструментарієм.

У сфері антикризового управління діяльністю суб'єкта господарювання розрізняють низку різноманітних стратегій дії:

- стратегія передбачення й уникнення кризової ситуації, максимальна готовність до потенційного її прояву;
- стратегія вичікування розгортання кризи із наступною ліквідацією її негативних наслідків;
- стратегія протидії кризовим проявам, уповільнення темпів їх розгортання;
- стратегія стабілізації функціонування за рахунок залучення резервів або додаткових ресурсів із внутрішнього чи зовнішнього середовища;
- стратегія формування умов для подальшої ліквідації наслідків кризової ситуації у разі її настання [14].

Іншим чином класифікують типи антикризових стратегій дослідники Басова О.О. та Алешкевич М.О. На їхню думку, слід виокремлювати:

- наступальну стратегію, яка орієнтована на активне застосування накопиченого потенціалу розвитку, зростання обсягів основної діяльності та вихід на нові ринки реалізації продукції;
- стратегію делегування, яка застосовується у випадку відсутності можливостей подолання кризи власними зусиллями та спрямована на пошук джерел зовнішньої допомоги;
- стратегію компромісу (консенсусу), яка зорієнтована на кооперацію з іншими суб'єктами з метою подолання кризової ситуації;
- захисну стратегію (втечі), яка передбачає вихід фірми з ринку, згорання обсягів випуску та реалізації продукції [6].

Антикризове управління діяльністю господарюючого суб'єкта будується з урахуванням сукупності принципів, зміст яких узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Конкретизація принципів антикризового управління діяльністю
господарюючого суб'єкта**

Принцип	Зміст принципу
Збалансованості	Відповідність між цілями й завданнями антикризового управління, результатами аналізу ситуації та напрямками вирішення проблеми.
Конкретизації	Завдання програми антикризового управління мають бути визначені чітко й не допускати можливості різнопланового тлумачення.
Гнучкості	Передбачення можливості швидко реагувати на зміну чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.
Комплексності	Антикризове управління має враховувати всі аспекти прояву кризових явищ та заходи щодо протидії їм.
Багатоваріантності	План дії щодо виходу з кризового стану має включати декілька альтернативних варіантів поведінки.
Прогнозованості	Доцільно здійснити прогнозувати ймовірних наслідків реалізації альтернативних варіантів подолання кризових явищ і процесів.
Колегіальності	Рішення щодо вирішення кризових ситуацій мають прийматися із залучення широкого кола зацікавлених суб'єктів.
Стратегічності	Антикризове управління повинне брати до уваги наслідки прийняття та реалізації управлінських рішень у довгостроковій перспективі.
Превентивності	Дії менеджерів мають за можливості бути орієнтованими більше на запобігання розвитку кризи, ніж на ліквідацію її наслідків.
Ефективності	Діяльність щодо виходу з кризової ситуації має враховувати та прагнути максимізувати корисний економічний, соціальний, екологічний та інші ефекти.

Джерело: складено на основі [36].

Алгоритм здійснення антикризового управління діяльністю підприємства містить чотири взаємопов'язаних блоки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурна схема алгоритму антикризового управління діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [23].

У складі системи антикризового управління діяльністю суб'єкта господарювання Череп А.В., Калюжна Ю.В. пропонують розрізняти чотири важливих етапи: перший етап передбачає здійснення систематичної експрес-діагностики параметрів функціонування фірми та їх відхилень; на другому

етапі забезпечується проведення фундаментальної діагностики ймовірності настання банкрутства; третій етап має на меті формування та введення в дію програми антикризових заходів; четвертий етап передбачає реалізацію низки заходів у посткризовому періоді [48].

Важливою складовою антикризового управління діяльністю суб'єкта господарювання є формування та подальше впровадження відповідної програми, яка ґрунтується на належному організаційно-інформаційному забезпеченні, містячи низку реакційних та превентивних заходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Складові організаційно-інформаційного забезпечення програми
антикризового управління підприємством**

Складова	Зміст складової
Реакційні заходи	Спрямовані на суттєве зменшення витрат, реформування чи ліквідацію окремих структурних підрозділів, зменшення кількості виробничого устаткування й техніки, застосування прийомів бюджетування та лімітування, зменшення обсягів реалізації товарів чи послуг, скорочення кадрового складу, трансформацію цінової стратегії, вихід з певних ринкових ніш та ін.
Превентивні заходи	Передбачають здійснення активних дій щодо застосування інновацій, оновлення технологічного устаткування, впровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій, пошук нових ринкових ніш та їх освоєння, диверсифікацію видів діяльності, перебудову організаційної структури, укладання угод про страхування ризиків, формування резервів, поліпшення комунікативної взаємодії з партнерами, напрацювання ефективних стратегічних рішень, зростання рівня компетентності персоналу, накопичення та використання конкурентних переваг тощо.

Джерело: складено на основі [36].

Малецька О.І., Прокопишин О.С., Мирончук З.П. відмічають, що запорукою успіху антикризового управління на підприємстві є своєчасне формування постійно діючої антикризової групи (команди) фахівців. Основними вимогами чого включення працівників до складу такої групи

виступають наступні особисті та професійні характеристики: наявність певного досвіду практичної роботи, високі комунікативні навички, здатність розв'язувати конфліктні ситуації, навички глибокого аналітичного мислення, швидкість реагування на зміну параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування фірми [24].

Одним з пріоритетних завдань антикризової команди є забезпечення інформаційної та комунікативної взаємодії, що включає: надання своєчасної, достовірної інформації усім зацікавленим суб'єктам та систематичне її оновлення; використання оперативних каналів та прийомів інформаційної взаємодії; подання достовірних фактів і доказів [9].

Як і будь-який інший різновид управлінської діяльності, антикризове управління виконує низку стандартних функцій, серед як: планування, організація, мотивація, координація та контроль, яким повинне передувати здійснення діагностичних процедур на ранніх стадіях виникнення кризової ситуації задля встановлення доцільності застосування тих чи інших прийомів антикризового менеджменту [26].

До складу функціональних завдань у системі антикризового менеджменту Бавико О.Є., Бавико О.О. та Козаков І.О. відносять такі:

- вище керівництво: ідентифікація та систематичний моніторинг потенційних ризиків та загроз стосовно стійкості та ефективності діяльності організації, реалізація потенціалу сталого розвитку та стійкості до негативних втручань, впровадження засобів санації;
- управління виробництвом та постачанням: сприяння зростанню техніко-технологічного рівня виробництва, оновлення основних засобів виробництва, забезпечення відповідності світовим стандартам, створення раціональної логістичної системи;
- управління фінансами: досягнення фінансової стійкості підприємства, реалізація інвестиційних програм розвитку, забезпечення оптимального керування обіговими засобами, диверсифікація та залучення додаткових джерел фінансування;

– маркетингове управління: пошук додаткових каналів збуту продукції, ефективна політика ціноутворення, активна рекламна діяльність, оновлення асортименту продукції, систематичний моніторинг стану та тенденцій ринку;

– управління персоналом: проектування HR-процесів, розвиток системи мотивації та стимулювання працівників до зростання продуктивності трудової діяльності та проявів творчого підходу, формування цілісної системи управління людськими ресурсами та сильної корпоративної культури [3].

Як було відзначено, в системі антикризового менеджменту особлива увага має приділятися застосуванню превентивного підходу (рис. 1.3), що спрямований на виявлення та запобігання проявам кризи на якомога більш ранніх етапах.



Рис. 1.3. Механізм превентивного антикризового управління діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [42].

Усю сукупністю заходів антикризового управління діяльністю підприємств можна класифікувати на активні та пасивні. Так, до активних заходів тактичного характеру можуть бути віднесені: контролінг, даунсайзинг, санація, банкрутство; стратегічного характеру: реінжиніринг, реструктуризація, антикризовий маркетинг, антикризовий фінансовий менеджмент [2].

Контролінг витрат в системі антикризового менеджменту являє собою послідовність дій із використанням специфічних інструментів, які є найбільш доцільними в умовах невизначеності та нестабільності функціонування суб'єкта господарювання задля інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень посадовими особами [11].

Являючи собою добре налагоджену контролюючу систему, контролінг дозволяє досягати встановлених цілей функціонування фірми за рахунок співставлення отриманих результуючих показників з їх плановими значеннями, встановлення міри відхилень та коригування на цій основі заходів управлінського впливу [27].

Розрізняють три види алгоритмів оперативного управління витратами в умовах кризової ситуації на підприємстві: оптимізації витрат, кореляції витрат з доходами та консервації витрат (рис. 1.4).

В останні роки набуває популярності такий інструмент антикризового управління діяльністю організацій, як даунсайзинг. Він являє собою низку взаємопов'язаних заходів, які мають на меті зменшення розмірів господарюючого суб'єкта за всіма напрямками його діяльності внаслідок зміни вимог зовнішнього оточення. У результаті можливо одержати зменшення витрат та вивільнити додаткові фінансові ресурси, які спрямовуються на вирішення нагальних питань щодо протидії кризовій ситуації та утримання ринкових позицій [30].

Розглядаючи санацію як один з поширених інструментів в системі антикризового менеджменту, слід розмежовувати поняття досудової та судової санації.

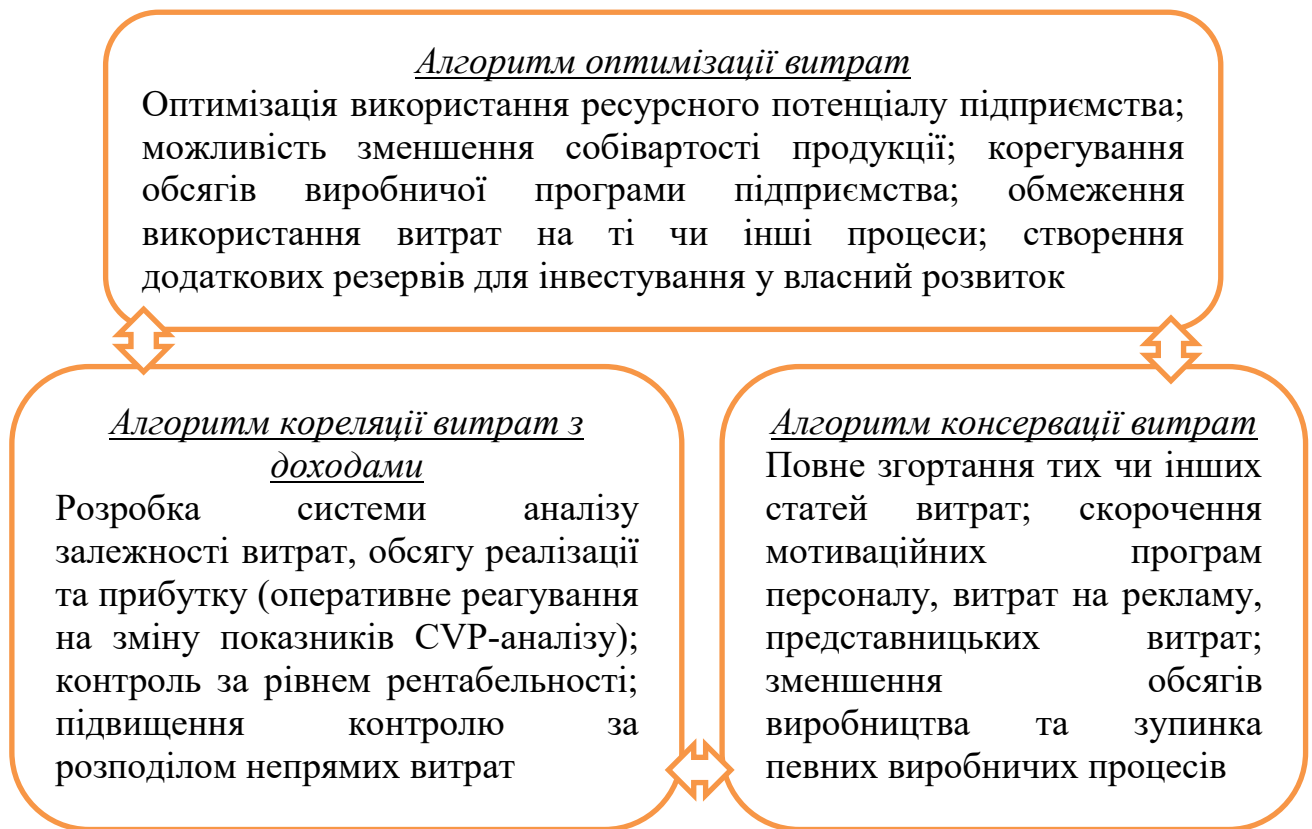


Рис. 1.4. Алгоритми оперативного управління витратами в умовах кризової ситуації на підприємстві

Джерело: складено на основі [11].

Досудова санація являє собою сукупність прийомів щодо поновлення платоспроможності підприємства-боржника, які можуть застосовувати власник, засновник організації або інші уповноважені особи, задля уникнення ситуації банкрутства. До заходів досудової санації можуть бути віднесені правові, управлінські, фінансові, економічні, технічні, організаційно-господарські, інвестиційні та інші.

На відміну від вищезазначеної, судова санація відбувається безпосередньо під час провадження у справі про банкрутство підприємства-боржника. Її метою є також вжиття максимально можливих заходів щодо уникнення ситуації банкрутства та ліквідації господарюючого суб'єкта, його фінансове оздоровлення та стабілізація фінансового стану. Важливим аспектом судової санації є задоволення вимог кредиторів (повністю або частково) [15].

Сучасні реалії розвитку ринкових відносин в Україні і світі є настільки нестабільними й турбулентними, що є поєднанні із загостренням фінансово-економічної та військово-політичної кризи в державі призводять до того, що не всі суб'єкти господарювання здатні протидіяти кризовим ситуаціям та негативним наслідкам їх впливу. З огляду на те, що у певної частки організацій відсутні потенціал та ресурси для протистояння системній затяжній кризі, іноді банкрутство є єдиною можливим шляхом вирішення ситуації, що склалася. Однак, цілком погоджуємося з твердженням Москвіна Б. щодо того, що розпочинати процес банкрутства слід тільки у тому випадку, якщо кризові явища розповсюдилися на всі функціональні підсистеми фірми, зробивши неможливим її нормальне функціонування внаслідок неплатоспроможності, а решта методів протидії кризовій ситуації не дали належного результату [28].

Відповідно до Кодексу України процедур банкрутства, банкрутство – це «визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури» [20].

У разі необхідності впровадження радикальних змін в діяльності підприємства під час здійснення антикризового управління може бути застосований метод реінжинірингу. Він відзначається кардинальним та принципово новим підходом до удосконалення діяльності та перепроєктування бізнесових процесів з метою одержання суттєвих, швидких та глибинних трансформацій показників виробничо-економічної діяльності організацій, пов'язаних із якістю, вартісними характеристиками, темпами зростання основної діяльності, рентабельністю реалізації та ін. [22].

Розрізняють низку принципових засад здійснення процедури реінжинірингу, які дозволяють зробити його дійсно ефективним:

- максимальна інтеграція бізнес-процесів організації;
- горизонтальне ущільнення бізнесових процесів;

- прагнення диверсифікувати бізнесові процеси організації;
- децентралізація відповідальності;
- максимальна логічність провадження бізнесових процесів;
- формування альтернативних варіантів бізнес-процесів;
- розвиток оптимальних горизонтальних зв'язків;
- забезпечення раціональної взаємодії в управлінській діяльності;
- розвиток культури вирішення виробничих завдань;
- підвищення раціональності зв'язків між підприємством і замовниками продукції;
- призначення менеджера, уповноваженого за весь процес;
- збереження позитивних рис централізованої системи управління діяльністю організації [22].

Каткова Т.І. зауважує, що до орієнтовного переліку пріоритетних завдань реінжинірингу для підприємств промислового сектору економіки можуть бути віднесені:

- зростання короткострокових і довгострокових потреб споживачів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринкових сегментах;
- скорочення тривалості перебігу виробничого циклу;
- радикальна трансформація існуючих бізнесових процесів суб'єкта господарювання;
- зменшення термінів тривалості виконання трудових функцій;
- удосконалення системи управління якістю бізнесових процесів;
- зменшення надлишкової чисельності персоналу;
- впровадження сучасних інноваційних технологій;
- зростання міри зацікавленості та ініціативності усіх працюючих;
- створення підґрунтя для нормального функціонування підприємства за нових умов провадження господарської діяльності [19].

Реструктуризація підприємства являє собою будь-які зміни у його виробничій та організаційній структурі, структурних співвідношення у складі активів і пасивів, які не можуть бути віднесені до традиційного циклу ділової

активності та мають на меті досягнення певних чітко визначених цілей і завдань:

- покращення визначених економічних та соціальних параметрів функціонування;
- трансформація відносин власності та контролюючих функцій на підприємстві;
- залучення додаткових обсягів інвестиційних ресурсів;
- зростання ринкової вартості підприємства;
- розв’язання конфліктних ситуацій між власниками та менеджментом, структурними підрозділами організації [49].

Цікавим з практичної точки зору є дослідження співвідношення між поняттями реструктуризації та реінжинірингу на підприємстві (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Співвідношення між процесами реструктуризації та реінжинірингу на підприємстві

Джерело: [45].

Як бачимо, реструктуризація є значно ширшим поняттям і охоплює усю діяльність підприємства в цілому, тоді як реінжиніринг застосовується по відношенню до бізнес-процесів і може розглядати як складова реструктуризації.

В умовах антикризового управління діяльністю підприємства вагома роль відводиться ефективній маркетинговій політиці. При цьому, принципи маркетингу диференціюються в залежності від стадії перебігу кризової ситуації на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Диференціація принципів маркетингу в залежності від стадії перебігу кризової ситуації на підприємстві

Принципи	Стадія кризи
Цінності для споживача	Кризове явище; кризова ситуація; передкризовий стан; кризовий стан; криза
Комплексності та системності	
Терміновості реагування	Передкризовий стан; кризовий стан; криза
Адекватності реагування на ступінь реальної загрози фінансовому стану та ринковому становищу підприємства	
Багатоваріантності і креативності	
Гнучкості і адаптивності	
Перспективності	Передкризовий стан; кризовий стан
Термінової результативності	Кризовий стан; криза

Джерело: [34].

Стосовно антикризового фінансового менеджменту необхідно підкреслити, що він виступає однією з найбільш важливих складових системи протидії кризовим ситуаціям та забезпечує виконання ряду основних завдань:

- прискорення темпів зростання обсягів виручки від реалізації продукції підприємства;
- формування оптимальних співвідношень у структурі капіталу фірми;

- поліпшення рівня оборотності капіталу на основі оптимізації розмірів кредиторської та дебіторської заборгованості;
- збереження та примноження фінансового потенціалу господарюючого суб'єкта;
- зростання показників прибутковості та рентабельності діяльності навіть під час циклічних коливань економіки;
- забезпечення підприємства обсягом фінансових ресурсів, достатнім для його роботи у поточному періоді та у довгостроковій перспективі;
- налагодження дієвої системи фінансового управління та фінансового контролю в організації;
- раціональне використання фінансових ресурсів тощо [16].

Отже, специфіка організації антикризового управління діяльністю підприємств визначається можливістю обрання певної стратегії дій (наступальної, стратегії делегування, стратегії компромісу, захисної), заходів щодо протидії кризовим ситуаціям (реактивних чи превентивних), конкретного інструментарію (контролінгу, реінжинірингу, реструктуризації, антикризового управління маркетингом та фінансами). Вибір тих чи інших методів та прийомів антикризового управління здійснюється в залежності від особливостей та можливостей самого підприємства, глибини кризової ситуації, професійної майстерності посадових осіб, уповноважених приймати управлінські рішення.

1.3. Методичні засади діагностики кризового стану на підприємстві

У дослідженнях науковців розрізняють різні методичні підходи антикризового управління підприємствами в залежності від поточного стану їх діяльності. Зокрема, Хринюк О.С. та Солосіч О.С. виокремлюють такі стани безпеки функціонування підприємств [47]:

- 1) Стан стабільного функціонування – відзначається присутністю систематичного впливу кризових чинників, які негативно позначаються на

значеннях найбільш важливих показників фінансового стану, ефективності виробничої та комерційної діяльності. Може виникати потреба у скороченні масштабів виробництва та кадрового складу задля вивільнення додаткових фінансових ресурсів, основна увага зосереджується на відновленні й оптимізації індикаторів платоспроможності і ліквідності.

2) Стан ефективного функціонування – характеризується стабільним перебігом ключових бізнес-процесів, суб'єкт господарювання має належне ресурсне забезпечення для додержання своїх зобов'язань перед партнерами та фінансовими інституціями. Цілями антикризового управління виступають впровадження заходів щодо покращення за низкою функціональних сфер функціонування господарюючого суб'єкта задля приведення до оптимального вигляду наявних бізнес-процесів, пошуку та використання прихованих резервів підвищення продуктивності в контексті протидії кризовим явищам.

3) Стан прогресивного розвитку – має місце на підприємствах, які забезпечили оптимальний рівень основних показників виробничої та комерційної діяльності, що надає змогу одержувати максимальний ефект від використання усіх видів ресурсів, а також володіють високими резервами забезпечення безпеки та фінансовою стійкістю. За таких умов антикризове управління концентрує увагу на дослідженні стратегічних альтернатив подальшого розвитку, дотриманні економічної безпеки, ґрунтовному плануванні діяльності та подальшій реалізації планів.

Отже, для суб'єктів господарювання, які перебувають у стані стабільного функціонування, першочерговою є організаційно-методична складова антикризового управління, а для підприємств на стадіях ефективного функціонування та прогресивного розвитку – моніторинго-діагностична складова (рис. 1.6).

Створення програми антикризового управління на підприємстві передбачає застосування низки різноманітних інструментів та методичних прийомів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, методи експертних оцінок,

економіко-статистичні методи, методи моделювання, обчислення показників кореляційних зв'язків, матричний підхід та ін. [36].

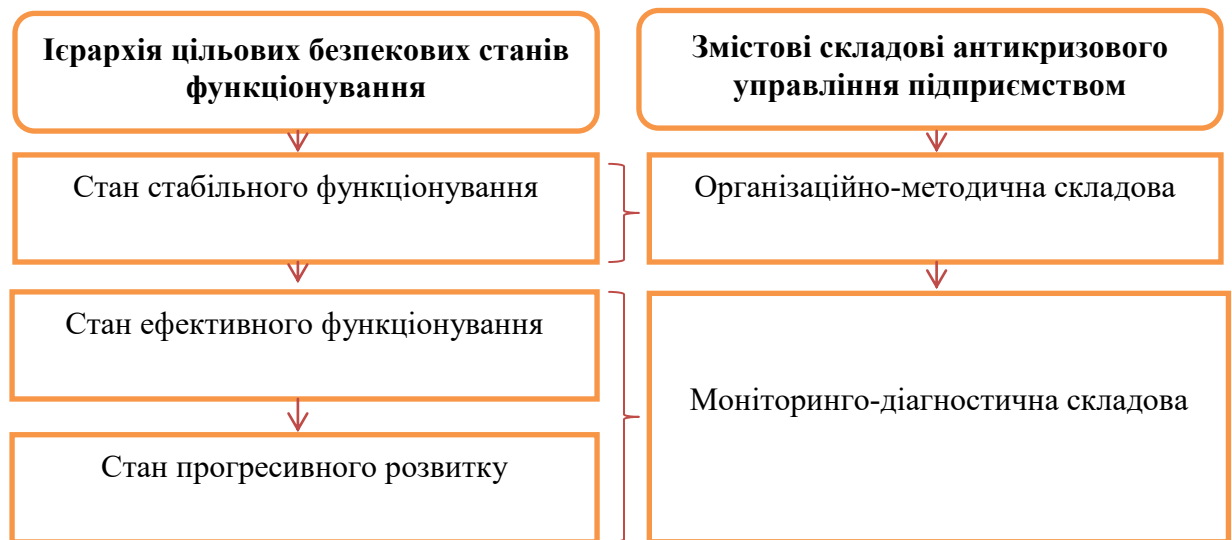


Рис. 1.6. Деталізація методичних підходів антикризового управління підприємством залежно від стану його безпеки

Джерело: складено на основі [47].

SWOT-аналіз надає змогу визначити сильні і слабкі сторони у складі внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, а також ідентифікувати можливості і загрози, які мають вплив на його діяльність зі сторони зовнішнього оточення. Побудова розширених матриць SWOT-аналізу дозволяє встановити, як за рахунок вдалого використання сильних сторін і можливостей нівелювати наявні загрози і слабкі сторони, або ж принаймні мінімізувати їх вплив [21].

Розглядаючи інструментарій діагностичних процедур у сфері антикризового управління діяльністю фірм найчастіше виділяють методи експрес-діагностики, проведення моніторингу, оцінювання індикаторів фінансового стану підприємства та їх динаміки, методичні прийоми визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, методики прогнозування ймовірності банкрутства [27].

Прийнято розмежовувати також експрес-діагностику, загальну діагностику, комплексну діагностику та системну діагностику (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Складові етапів діагностики в процесі антикризового управління підприємством

Джерело: [37].

Джерела інформаційного забезпечення діагностики кризових явищ на підприємстві можуть бути розподілені на зовнішні та внутрішні. Прикладами зовнішніх джерел можуть слугувати основні макроекономічні показники, показники ринкової кон'юнктури, показники діяльності контрагентів. Найбільш поширеними внутрішніми джерелами інформації виступають показники фінансового обліку, показники управлінського обліку, показники плинності кадрів тощо [8].

Самойленко В.В. задля оцінки передумов для антикризового управління пропонує застосовувати наступну систему аналітичних показників-індикаторів:

1) Оцінювання активів (фондовіддача, фондомісткість, період обороту дебіторської заборгованості, період обороту запасів, коефіцієнт загального покриття).

2) Оцінювання капіталу (період обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнт фінансової автономії, питома вага позикових коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт маневреності).

3) Оцінювання грошових потоків (співвідношення позитивного та від'ємного грошового потоку, обсяг чистого грошового потоку у валовому грошовому потоці, чиста теперішня вартість та ін.).

4) Оцінювання фінансових результатів (рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу, рентабельність витрат, рентабельність іншої діяльності) [39].

Важливе практично-прикладне значення має проведення ґрунтовного аналізу антикризового потенціалу підприємств за такими блоками: інтелектуальний потенціал, матеріально-ресурсний потенціал, інвестиційно-фінансовий потенціал, кадровий потенціал, організаційно-інфраструктурний потенціал [40].

Одним із поширених, однак доволі складних методичних прийомів діагностики, є метод факторного аналізу. Під час його проведення вирішуються такі ключові завдання:

- обрання факторів, які характеризують результуючі показники, необхідні для цілей аналізу;
- проведення класифікації та систематизації факторів впливу задля реалізації цілісного підходу під час аналізу міри їх впливу на показники результативності фінансово-господарської діяльності;
- встановлення напрямів залежності між факторними ознаками та показниками результативності діяльності;
- застосування методу моделювання з метою встановлення міри прояву взаємозв'язків;
- обчислення міри впливу кожного з факторів на зміну показника результативності;
- практична інтерпретація результатів факторної моделі, обґрунтування напрямів їх застосування в управлінській діяльності [43].

Під час діагностики корисним з практичної точки зору є оцінювання якості фінансового стану підприємства залежно від наявності боргових зобов'язань (рис. 1.8): платоспроможне підприємство, передкризовий стан, кризовий стан, неплатоспроможне підприємство.

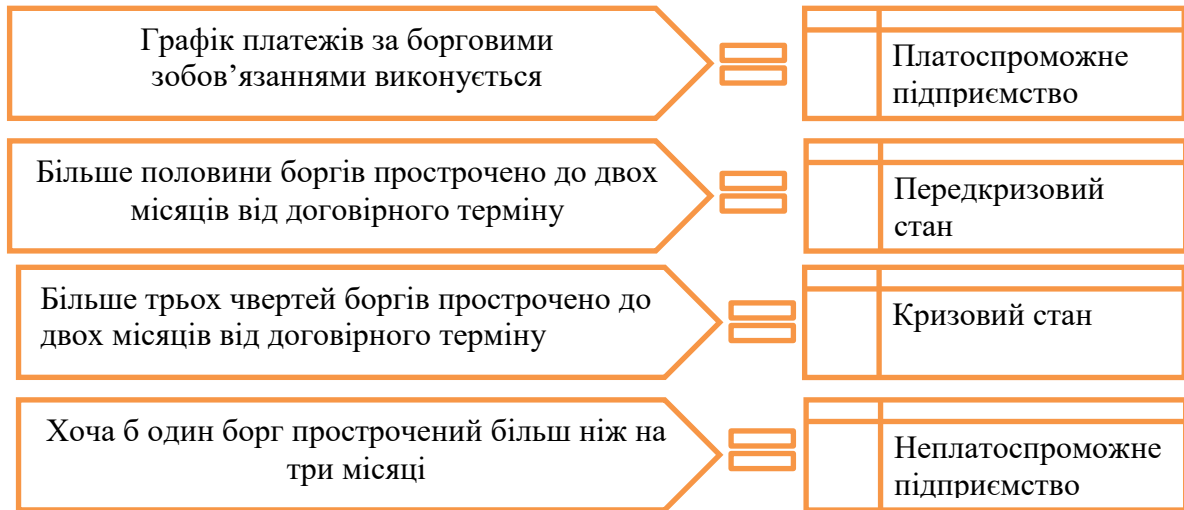


Рис. 1.8. Критерії оцінювання якості фінансового стану підприємства залежно від наявності боргових зобов'язань

Джерело: [44].

Чільне місце в системі діагностики діяльності суб'єктів господарювання в умовах кризи займають так звані «моделі прогнозування ймовірності банкрутства».

Загальновизнаною в усьому світі є модель Е. Альтмана, яка розраховується за формулою (1.1):

$$Z = 1.2K1 + 1.4K2 + 3.3K3 + 0.6K4 + 0.99K5, \quad (1.1)$$

де 1,2; 1,4; 3,3; 0,6 та 0,99 – коефіцієнти регресії, які визначають ступінь впливу на індекс «Z»;

K1 – співвідношення оборотного капіталу (чисельник) та сукупних активів суб'єкта господарювання (знаменник);

K2 – співвідношення чистого прибутку діяльності підприємства (чисельник) та його сукупних активів (знаменник);

К3 – співвідношення фінансового результату до оподаткування підприємства (чисельник) та сукупних активів (знаменник);

К4 – співвідношення власного та залученого капіталу господарюючого суб'єкта;

К5 – співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції фірми до сукупних активів.

Якщо $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства є дуже високою (підприємство перебуває у «червоній» зоні); $Z =$ від 1,8 до 2,6 – ймовірність банкрутства доволі висока («сіра» зона); $Z =$ від 2,61 до 2,9 – можливість є потенційно ймовірною; $Z =$ від 2,9 і вище – дуже низька ймовірність банкрутства (підприємство знаходиться у «зеленій» зоні) [8].

Існує також ряд інших моделей. Наприклад, проведення обчислень згідно з моделлю К. Спрінгейта здійснюється за формулою (1.2):

$$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4, \quad (1.2)$$

де x_1 – співвідношення робочого капіталу фірми до загальної вартості її активів;

x_2 – співвідношення прибутку до сплати податків фірми до загальної вартості її активів;

x_3 – співвідношення прибутку до сплати податків фірми до обсягу її короткострокових зобов'язань;

x_4 – співвідношення обсягів реалізації продукції фірми до загальної вартості її активів.

За умови, якщо отримане значення $Z < 0,862$, можна стверджувати, що існує досить висока ймовірність банкрутства фірми, якщо одержано показник $Z > 2,45$ – ймовірність банкрутства є мінімальною [1].

З-поміж українських науковців слід відзначити модель прогнозування ймовірності банкрутства Терещенка О.О. Розрахунок у даному випадку відбувається за формулою (1.3):

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (1.3)$$

де x_1 – грошові надходження / зобов'язання підприємства;

- x2 – валюта балансу / зобов'язання підприємства;
- x3 – чистий прибуток / середньорічна сума активів підприємства;
- x4 – чистий прибуток / виручка від реалізації підприємства;
- x5 – виробничі запаси / виручка від реалізації підприємства;
- x6 – виручка від реалізації / основний капітал підприємства [1].

Наведені моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємств були отримані в різні роки і різними дослідниками на підставі аналізу великих масивів статистичних даних реальних суб'єктів господарювання. Вони надають змогу з певною імовірністю робити припущення про те, чи загрожує конкретному підприємству ситуація банкрутства у найближчій перспективі, базуючись на його основних фінансових показниках.

Таким чином, існуючі методичні підходи до діагностики кризового стану на підприємствах характеризуються значною різноманітністю. Найбільш поширеними з них і простими у застосуванні, безумовно, є традиційні показники фінансового стану підприємств (показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності). Більш складними у застосуванні є методи моделювання, прогнозування ймовірності банкрутства, факторний аналіз.

Також слід відзначити, що корисним підходом є доповнення результатів проведених обчислень кількісних показників певними інструментами якісного аналізу, такими як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, методи експертних оцінок. Це дозволить більш комплексно оцінити поточну ситуацію на підприємстві та зробити більш обґрунтовані висновки щодо ймовірності настання кризи, приймати раціональні та ефективні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «КІРОВОГРАДСЬКЕ РУДОУПРАВЛІННЯ»

2.1. Оцінювання стану та тенденцій господарської діяльності підприємства

АТ «Кіровоградське рудоуправління» розпочало свою діяльність у 1935 році. Воно розташоване у селі Катеринівка Кіровоградської області.

Основною метою діяльності підприємства, відповідно до його Статуту (Додаток А), є «здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку і використання його в інтересах акціонерів, для розвитку Товариства і задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і членів трудового колективу Товариства» [32]. Ключовим видом господарської діяльності є добування піску, гравію, глини і каоліну.

На першому етапі оцінювання стану і тенденцій господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання проведемо аналіз динаміки та структури активів і пасивів його балансу за останні п'ять років.

У табл. 2.1 наведено динаміку зміни статей активу балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки (Додатки Б.1-Б.5).

Таблиця 2.1

Динаміка зміни статей активу балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки, тис. грн

Актив	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Основні засоби	8415	16148	18020	34088	27161	+18746
первісна вартість	8415	16148	18020	34088	27161	+18746
знос	0	0	0	0	0	0
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	500	500	500	0	0	-500
Усього за розділом I	8915	16648	18520	34088	27161	+18246
II. Оборотні активи						
Запаси	3658	5746	2935	2743	2519	-1139
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6938	8375	9664	12928	12668	+5730
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	0	0	0	0	0	0
з бюджетом	539	1508	100	0	719	+180
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	3268	3531	5006	8785	7290	+4022
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	5278	8358	8329	6597	11084	+5806
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	19681	27248	26034	31553	34780	+15099
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0
Баланс	28596	43896	44554	65641	61941	+33345

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [32].

Одним із найважливіших показників, що характеризують ділову активність підприємства, є розмір валюти його балансу. З даних, наведених у

табл. 2.1 можемо зробити висновок, що в цілому за п'ять останніх років даний показник збільшився на 33345 тис. грн, що безумовно є позитивною тенденцією. Більш наочно динаміку зміни валюти балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління» проілюструємо за допомогою рис. 2.1.

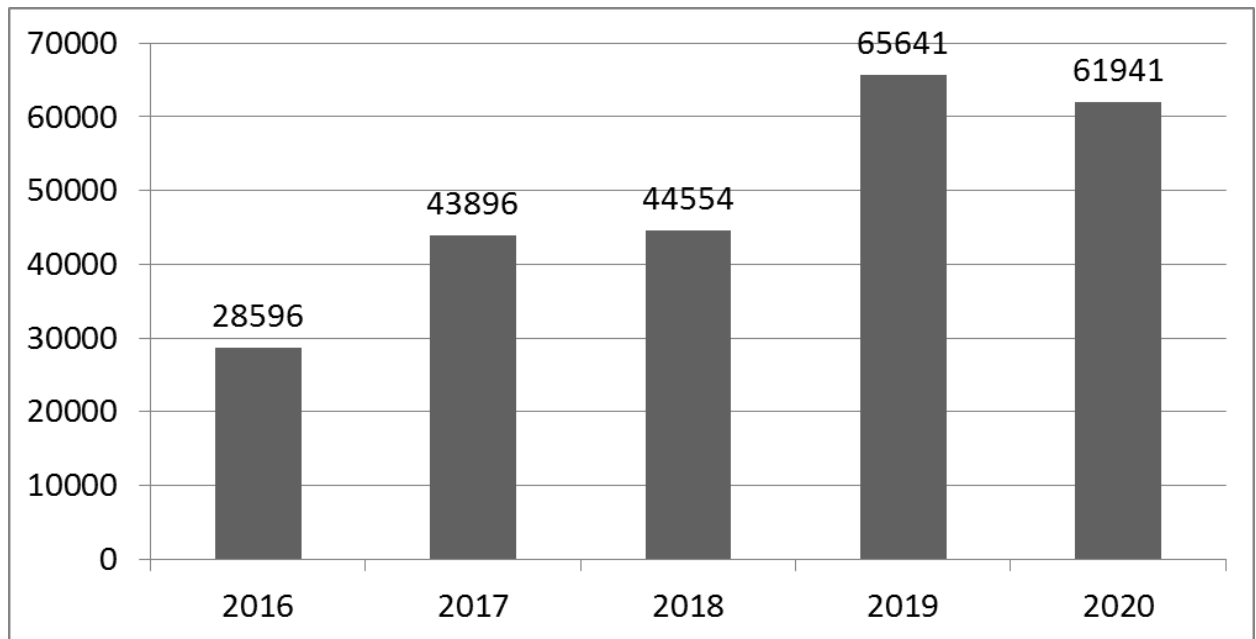


Рис. 2.1. Динаміка зміни валюти балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Як бачимо, за період 2016-2019 років розмір валюти балансу підприємства характеризувався стійкою тенденцією до зростання, досягнувши свого максимального значення у 2019 році – 65641 тис. грн. Натомість, у 2020 році розмір балансу господарюючого суб'єкта хоч і був суттєво вищим за 2016-2018 роки, проте дещо знизився у порівнянні із 2019 роком, склавши 61941 тис. грн. Також, у 2017 та 2018 роках розмір валюти балансу був на приблизно однаковому рівні, складаючи 43896 тис. грн та 44554 тис. грн, відповідно.

Проведемо аналіз динаміки вартості основних засобів підприємства (рис. 2.2). Можемо відзначити, що найменша вартість основних засобів мала місце у 2016 році – 8415 тис. грн, надалі відбувалося її зростання до 16148

тис. грн у 2017 році, 18020 тис. грн у 2018 році, 34088 тис. грн у 2019 році. Значення даного показника було максимальним у 2019 році, а в 2020 році дещо зменшилося у порівнянні із попереднім роком – до 27161 тис. грн. За досліджуваний період (2016-2020 роки) вартість основних засобів АТ «Кіровоградське рудоуправління» збільшилася на 18746 тис. грн, що в цілому є позитивною ознакою.

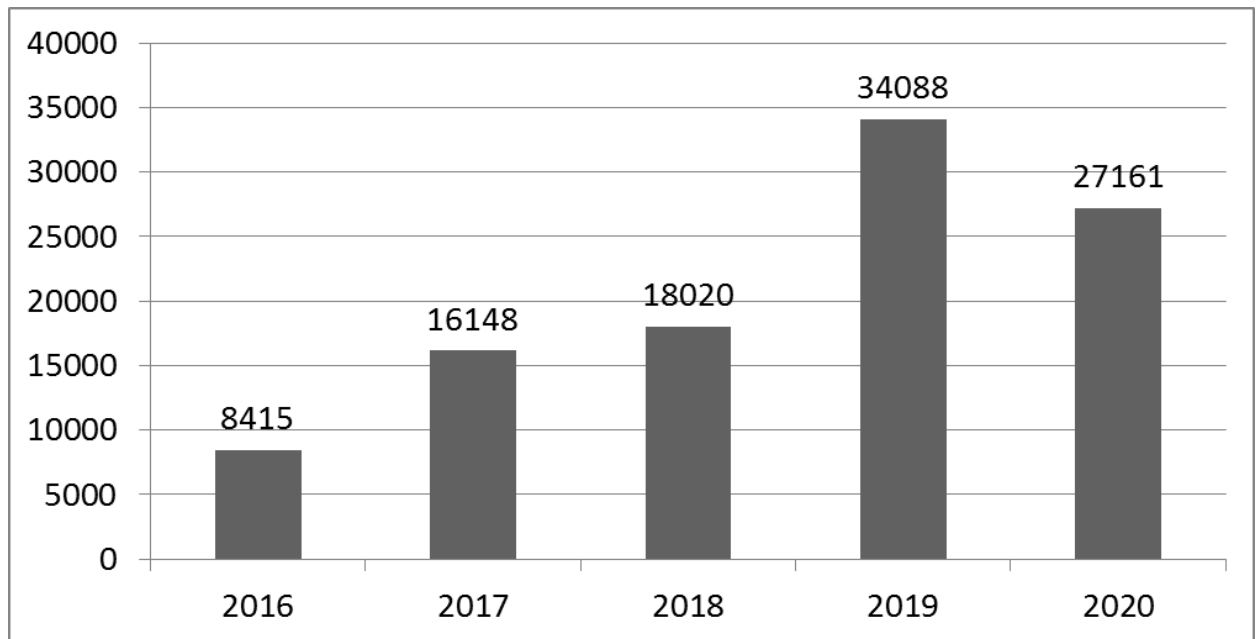


Рис. 2.2. Динаміка зміни вартості основних засобів підприємства за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Обсяг запасів досліджуваного підприємства в цілому мав спадну тенденцію, оскільки він зменшився з 3658 тис. грн у 2016 році до 2519 тис. грн у 2020 році, тобто на 1139 тис. грн. Максимальний обсяг вартості запасів підприємство мало у 2017 році – 5746 тис. грн.

Динаміка обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, навпаки, характеризувалася тенденцією до зростання. Так, у 2016 році її обсяг складав 6938 тис. грн, а в 2020 році – вже 12668 тис. грн, тобто відбулося збільшення на 5730 тис. грн за останні п'ять років. Максимальний розмір даного виду дебіторської заборгованості мав місце у 2019 році – 12928 тис. грн, а мінімальний, відповідно, у 2016 році.

Стосовно дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, можемо відзначити, що її розмір становив 539 тис. грн у 2016 році, 1508 тис. грн у 2017 році (максимальне значення), 100 тис. грн у 2018 році та 719 тис. грн у 2020 році (у 2019 році така заборгованість була відсутня). В цілому за досліджуваний період розмір вищезазначеного показника збільшився на 180 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість АТ «Кіровоградське рудоуправління» мала тенденцію до зростання – від 3268 тис. грн у 2016 році до 7290 тис. грн у 2020 році, тобто, на 4022 тис. грн. Максимальний обсяг даного виду заборгованості був зафіксований у 2019 році – 8785 тис. грн.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів також збільшувався – від 5278 тис. грн у 2016 році до 11084 тис. грн у 2020 році, тобто на 5806 тис. грн. При цьому, значення даного показника у 2019 році було нижчим за попередні, 2017-2018 роки, складаючи 6597 тис. грн.

З точки зору цілей аналізу практичний інтерес становить не лише дослідження динаміки відповідних статей балансу підприємства, але й зміна їх структурного співвідношення. Результати обчислень представимо за допомогою рис. 2.3.

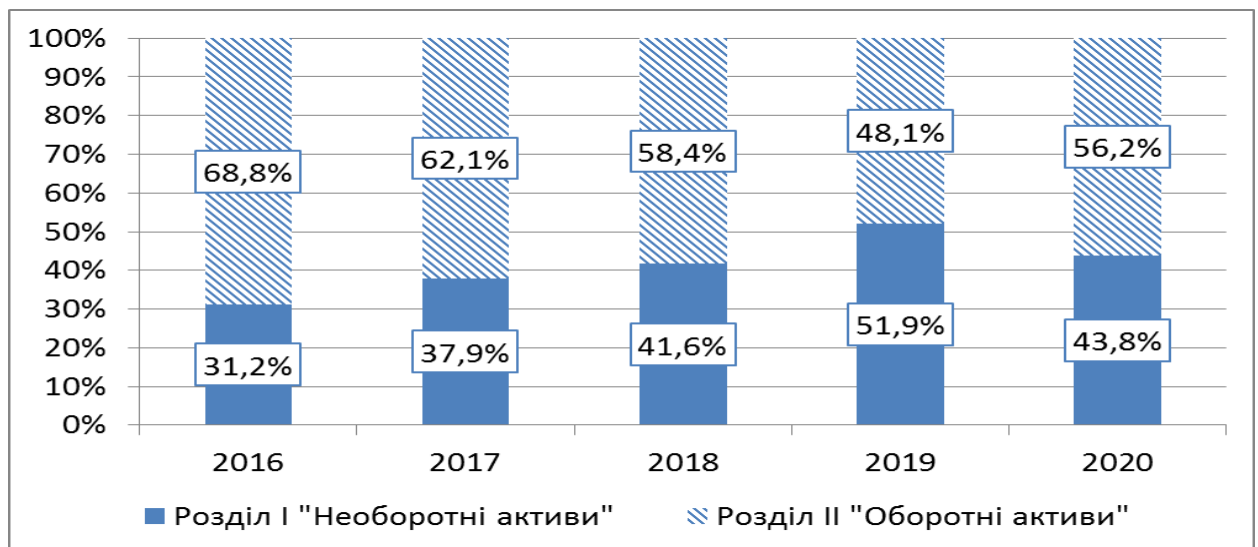


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури активів балансу підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Можемо зробити висновок, що питома вага необоротних активів підприємства поступово зростала у період 2016-2019 років, складаючи 31,2% у 2016 році, 37,9% у 2017 році, 41,6% у 2018 році та 51,9% у 2019 році (максимальне значення). У 2020 році частка необоротних активів знизилася у порівнянні із 2019 роком, становлячи 43,8%. Закономірно, що питома вага оборотних активів підприємства змінювалася протилежним чином, тому її максимальне значення мало місце у 2016 році (68,8%), а мінімальне – у 2019 році (48,1%).

На наступному етапі дослідження проведемо аналіз динаміки зміни статей пасиву балансу підприємства у 2016-2020 роках та узагальнимо отримані результати у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни статей пасиву балансу АТ «Кіровоградське
рудоуправління» за 2016-2020 роки, тис. грн**

Пасив	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	41	41	41	41	41	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	132	132	132	132	132	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	27207	32932	38566	43737	44205	+16998
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	27380	33105	38739	43910	44378	+16998
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0	12766	10032	+10032
Інші довгострокові зобов'язання	94	0	0	0	0	-94
Довгострокові забезпечення	0	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	94	0	0	12766	10032	+9938

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	0	5545	4160	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	6624	4538	+4538
товари, роботи, послуги	827	4319	666	1351	2390	+1563
розрахунками з бюджетом	271	231	447	318	367	+96
у тому числі з податку на прибуток	271	231	177	170	337	+66
розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0	0
розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	0	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	24	696	542	672	236	+212
Усього за розділом III	1122	10791	5815	8965	7531	+6409
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
	0	0	0	0	0	0
Баланс	28596	43896	44554	65641	61941	+33345

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [32].

З даних, представлених у табл. 2.2, можемо зазначити, що обсяг зареєстрованого (пайового) капіталу підприємства залишався без змін упродовж усього періоду і становив 41 тис. грн. Аналогічна ситуація мала місце й стосовно резервного капіталу, який складав 132 тис. грн.

Найбільш суттєві зміни відбувалися за таким показником діяльності підприємства, як нерозподілений прибуток. У 2016 році він складав 27207 тис. грн, а в подальшому збільшився до 32932 тис. грн у 2017 році, 38566 тис. грн у 2018 році, 43737 тис. грн у 2019 році та досяг максимального значення у 2020 році, склавши 44205 тис. грн. Загальне збільшення нерозподіленого прибутку за останні п'ять років склало 16998 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення були відсутні на підприємстві впродовж 2016-2018 років, проте у 2019 році були наявні

довгострокові кредити банків в обсязі 12766 тис. грн, а в 2020 році – у розмірі 10032 тис. грн. Натомість, у 2017 році були наявні короткострокові кредити банків на суму 5545 тис. грн, а в 2018 році – у розмірі 4160 тис. грн.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги АТ «Кіровоградське рудоуправління» в цілому за досліджуваний п'ятирічний період збільшилася на 1563 тис. грн. Мінімальний її розмір мав місце у 2018 році (666 тис. грн), а максимальний – у 2017 році (4319 тис. грн), у 2020 році значення даного показника становило 2390 тис. грн.

Стосовно поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, можна також відмітити загальну тенденцію до зростання. Так, у 2016 році вона складала 271 тис. грн, у 2017 році – 231 тис. грн (мінімальне значення за період), у 2018 році – 447 тис. грн (максимальне значення за період), у 2019 році – 318 тис. грн та в 2020 році – 367 тис. грн. У 2020 році порівняно з 2016 роком цей показник зріс на 96 тис. грн.

Інші поточні зобов'язання підприємства мали доволі неоднозначну тенденцію змін. Так, у 2016 році вони складали 24 тис. грн, у 2017 році стрімко зросли до 696 тис. грн (максимальне значення за період), надалі у 2018 році мало місце значення 542 тис. грн, у 2019 році – 672 тис. грн, а в 2020 році – 236 тис. грн.

Проаналізуємо структуру пасивів балансу підприємства та проілюструємо результати здійснених розрахунків на рис. 2.4. Як бачимо, питома вага власного капіталу підприємства у структурі його пасивів була доволі високою впродовж усього періоду часу і складала 95,7% у 2016 році (максимальне значення), 75,4% у 2017 році, 86,9% у 2018 році, 66,9% у 2019 році (мінімальне значення) та 71,6% у 2020 році.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення були відсутні у 2017-2018 роках, а в 2016 році складали лише 0,3% у структурі пасивів підприємства. Натомість, зафіксовано зростання їх частки у 2019 році – до 19,4% та 2020 році – до 16,2%. Питома вага поточних зобов'язань і забезпечення була мінімальною у 2016 році (3,9% від структури пасивів), надалі їх частка

суттєво зросла у 2017 році – до 24,6%. В 2018 році значення даного показника становило 13,1%, у 2019 році – 13,7%, у 2020 році – 12,2%.

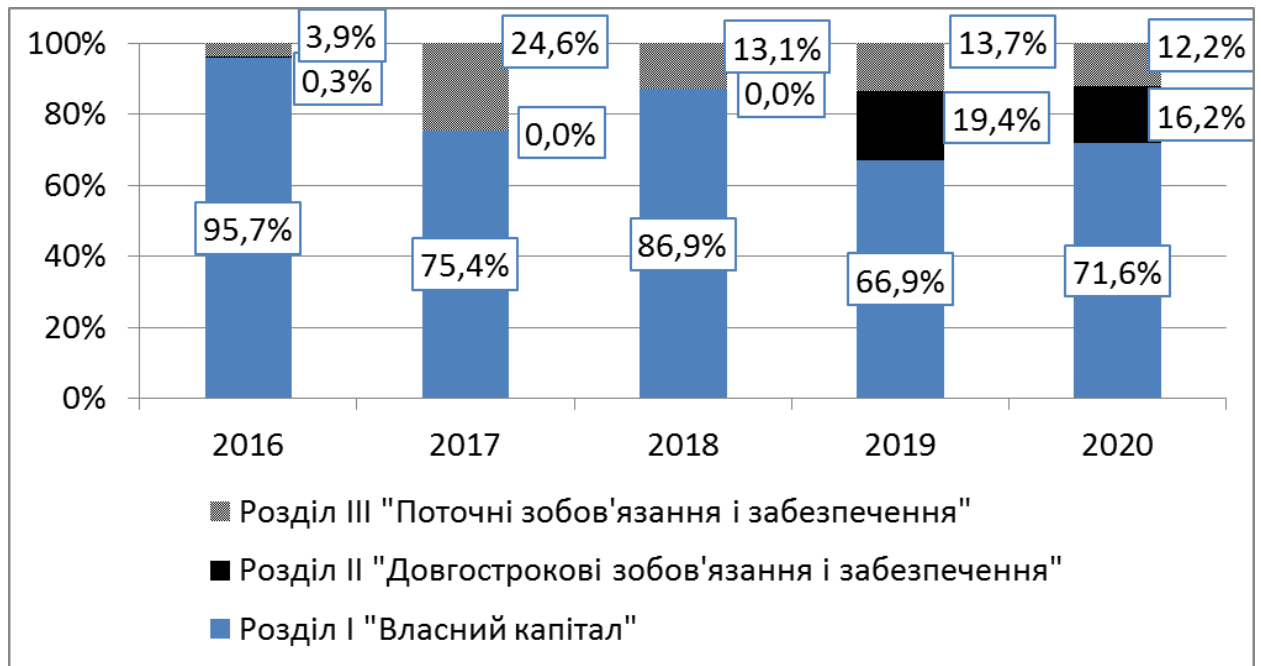


Рис. 2.4. Динаміка зміни структури пасивів балансу підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Зауважимо, що висока питома вага власного капіталу є свідченням високої фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, оскільки його залежність від залучених джерел фінансових ресурсів у даному випадку є мінімальною.

В цілому, аналіз динаміки та структури балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління» дозволяє дійти висновку про наявність низки позитивних тенденцій: загальне значне зростання розміру валюти балансу є свідченням нарощування обсягів ділової активності підприємства, відбулося зростання вартості основних засобів упродовж досліджуваного періоду, а також збільшувався обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, превалювала частка власного капіталу у складі пасивів балансу. Закономірно, що збільшення ділової активності призвело до зростання й обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві.

2.2. Аналіз показників фінансового стану АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Логічним продовженням дослідження є здійснення аналізу показників фінансового стану підприємства. З цією метою скористаємося даними, що містяться у Формі 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2020 роки (Додатки В.1-В.5), та узагальнимо їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни фінансових результатів діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки, тис. грн

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77222	99681	157891	149344	131082	+53860
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42580	62805	86727	84374	73222	+30642
Валовий:						
прибуток	34642	36876	71164	64970	57860	+23218
збиток	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	4769	6265	6834	6987	6355	+1586
Витрати на збут	21656	21401	52354	46199	39379	+17723
Інші операційні витрати	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	8217	9210	11976	11784	12126	+3909
збиток	-	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	55	89	60	741	12	-43
Інші доходи	2	612	71	249	2963	+2961
Фінансові витрати	81	304	914	2848	3995	+3914
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	375	378	824	540	5482	+5107
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	7818	9229	10369	9386	5624	-2194
збиток	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1351	-1655	-1870	-1727	-1109	+242
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	6467	7574	8499	7659	4515	-1952
збиток	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [32].

З наведених даних бачимо, що переважна більшість показників фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства характеризуються позитивною динамікою. Проаналізуємо більш детально динаміку чистого доходу від реалізації продукції підприємства за останні п'ять років (рис. 2.5).

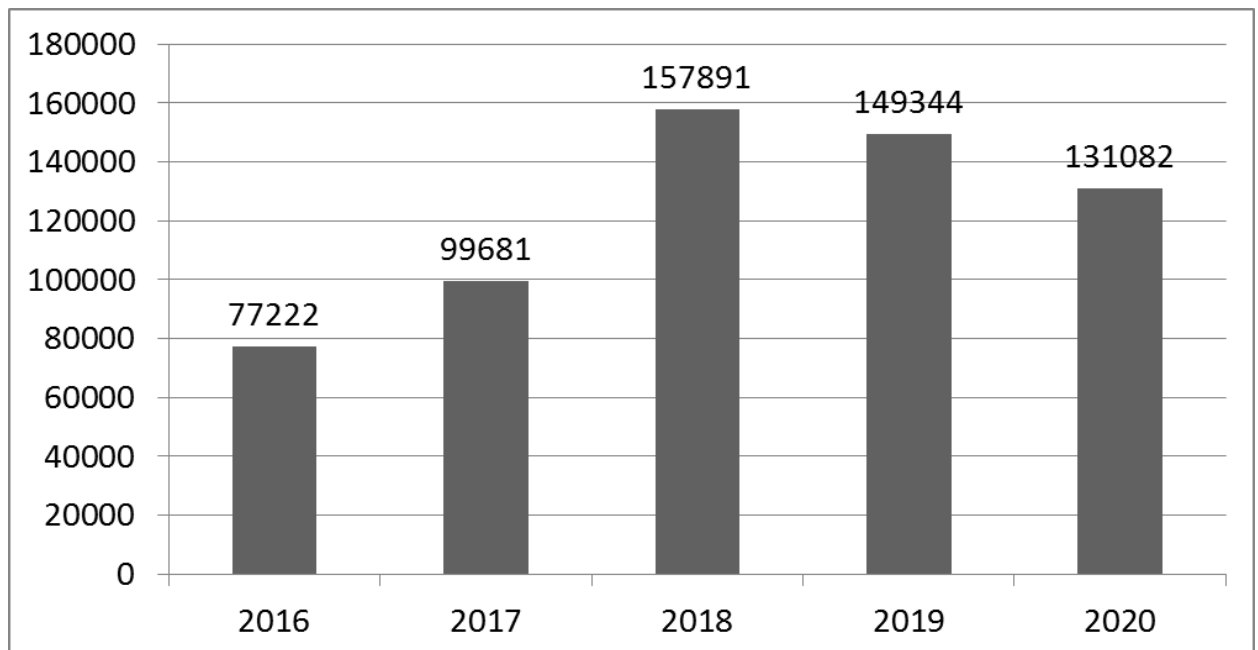


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Упродовж 2017-2018 років розмір чистого доходу від реалізації АТ «Кіровоградське рудоуправління» суттєво збільшився у порівнянні з 2016 роком. Максимальне значення показника мало місце у 2018 році – 157891

тис. грн. Натомість, у наступні два роки дохід зменшився у порівнянні з 2018 роком, складаючи 149344 тис. грн у 2019 році та 131082 тис. грн у 2020 році. Однак, в цілому за досліджуваний період розмір чистого доходу зріс на 53860 тис. грн.

Важливе значення має аналіз такого показника, як питома вага собівартості продукції в обсязі виручки від її реалізації. Проведемо обчислення зазначеного відносного показника і відобразимо його результати за допомогою рис. 2.6.

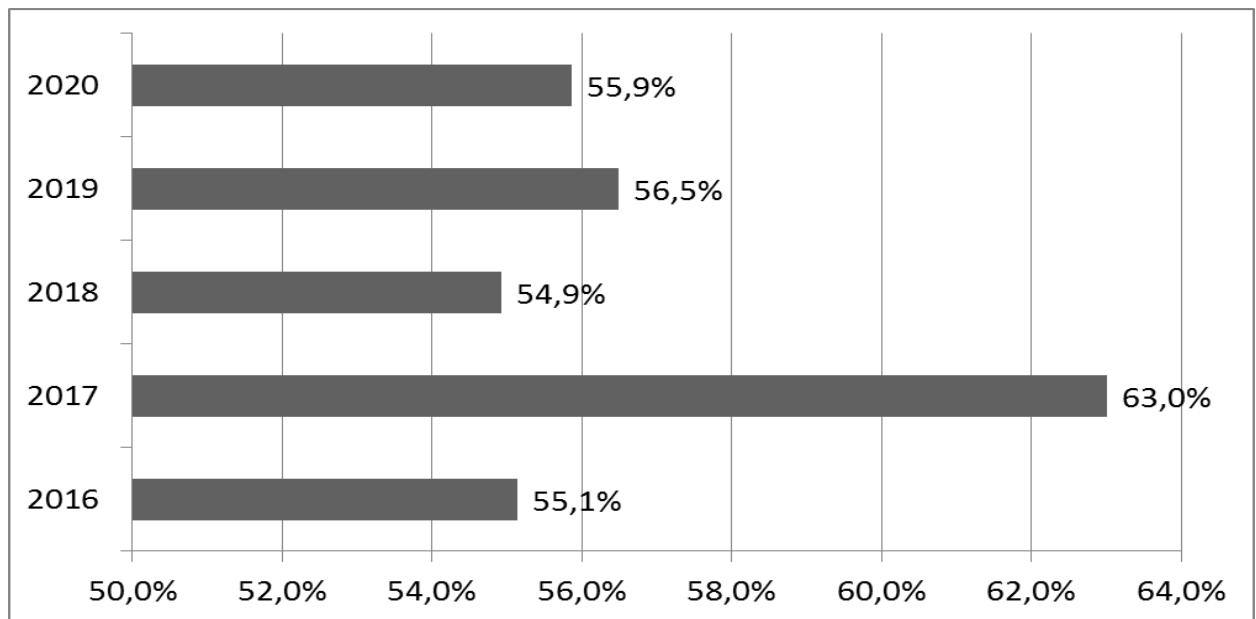


Рис. 2.6. Питома вага собівартості у структурі доходу від реалізації продукції підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Отже, частка собівартості у структурі доходів від реалізації знаходилася приблизно на однаковому рівні у 2016, 2018-2020 роках, складаючи близько 55-56%. Суттєве відхилення мало місце у 2017 році, оскільки значення даного показника було порівняно доволі суттєво вищим і становило 63,0%.

Позитивним чином характеризує діяльність АТ «Кіровоградське рудоуправління» той факт, що підприємство в жодному з досліджуваних років не отримувало збитків. Валовий прибуток у 2020 році складав 57860

тис. грн, що на 23218 тис. грн більше, ніж у 2016 році (34642 тис. грн). Максимальне значення валового прибутку мало місце у 2018 році – 71164 тис. грн, а в 2019-2020 зазначений показник був відносно меншим у порівнянні із 2018 роком.

Стосовно адміністративних витрат підприємства слід зазначити, що за останні п'ять років вони збільшилися на 1586 тис. грн, з 4769 тис. грн у 2016 році до 6355 тис. грн у 2020 році. Витрати на збут за весь період були досить високими та збільшилися з 21656 тис. грн у 2016 році до 39379 тис. грн у 2020 році, тобто на 17723 тис. грн (максимальні витрати на збут зафіксовані у 2018 році – 52354 тис. грн).

Фінансовий результат від операційної діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління» мав чітко виражену тенденцію до збільшення і становив: 8217 тис. грн у 2016 році, 9210 тис. грн у 2017 році, 11976 тис. грн у 2018 році, 11784 тис. грн у 2019 році та 12126 тис. грн у 2020 році.

Необхідно наголосити на тому, що наприкінці досліджуваного періоду суттєво зросли інші доходи підприємства – від 2 тис. грн у 2016 році до 2963 тис. грн у 2020 році, а також фінансові витрати (зростання склало від 81 тис. грн у 2016 році до 3995 тис. грн у 2020 році), інші витрати – вони збільшилися від 375 тис. грн у 2016 році до 5482 тис. грн у 2020 році, тобто на 5107 тис. грн.

У результаті вищезазначених тенденцій, фінансовий результат підприємства до оподаткування хоча і характеризувався весь час позитивними значеннями, проте його розмір зменшився з 7818 тис. грн у 2016 році до 5624 тис. грн у 2020 році, тобто на 2194 тис. грн (максимум досягнуто у 2018 році – 10369 тис. грн). Аналогічним чином змінювався і чистий прибуток підприємства, який упродовж п'яти років в цілому знизився на 1952 тис. грн (з 6467 тис. грн у 2016 році до 4515 тис. грн у 2020 році, максимум зафіксовано також у 2018 році – 8499 тис. грн).

Вважаємо за доцільне також детально проаналізувати динаміку та структуру операційних витрат підприємства за 2016-2020 роки (табл. 2.4).

Динаміка та структура операційних витрат

АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки, тис. грн / %

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2016
Матеріальні затрати, тис. грн	20783	31518	43938	29985	21628	+845
відсотків	30,12%	34,35%	30,87%	21,83%	18,58%	-11,53%
Витрати на оплату праці, тис. грн	10602	15447	19463	20976	18022	+7420
відсотків	15,36%	16,84%	13,68%	15,27%	15,48%	+0,12%
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2332	3198	4237	4504	3854	+1522
відсотків	3,38%	3,49%	2,98%	3,28%	3,31%	-0,07%
Амортизація, тис. грн	3446	4317	6504	10628	10578	+7132
відсотків	4,99%	4,70%	4,57%	7,74%	9,09%	+4,10%
Інші операційні витрати, тис. грн	31849	37274	68170	71243	62304	+30455
відсотків	46,15%	40,62%	47,90%	51,87%	53,53%	+7,38%
Разом	69012	91754	142312	137336	116386	+47374

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [32].

З даних табл 2.4 бачимо, що матеріальні затрати підприємства суттєво збільшилися у 2017-2018 роках, натомість у 2020 році знизилися майже до рівня 2016 року і склали 21628 тис. грн. Витрати на оплату праці зросли від 10602 тис. грн у 2016 році до 18022 тис. грн у 2020 році, тобто на 7420 тис. грн. Закономірно, відрахування на соціальні заходи також мали тенденцію до зростання – від 2332 тис. грн у 2016 році до 3854 тис. грн у 2020 році, тобто на 1522 тис. грн.

Найбільш суттєве зростання мало місце за такими статтями операційних витрат підприємства, як амортизація та інші операційні витрати. Так, якщо у 2016 році обсяг нарахованої амортизації складав 3446 тис. грн, то в 2020 році – вже 10578 тис. грн, що на 7132 тис. грн більше. Інші операційні витрати зросли приблизно вдвічі – від 31849 тис. грн у 2016 році до 62304 тис. грн у 2020 році, що на 30455 тис. грн більше.

Як результат сумарний обсяг операційних витрат підприємства збільшився на 47374 тис. грн упродовж останніх п'яти років, складаючи

69012 тис. грн у 2016 році та 116386 тис. грн у 2020 році. Максимальний їх обсяг зафіксовано у 2018 році – 142312 тис. грн.

Рис. 2.7 наочно демонструє зміну питомої ваги кожної зі статей операційних витрат підприємства.

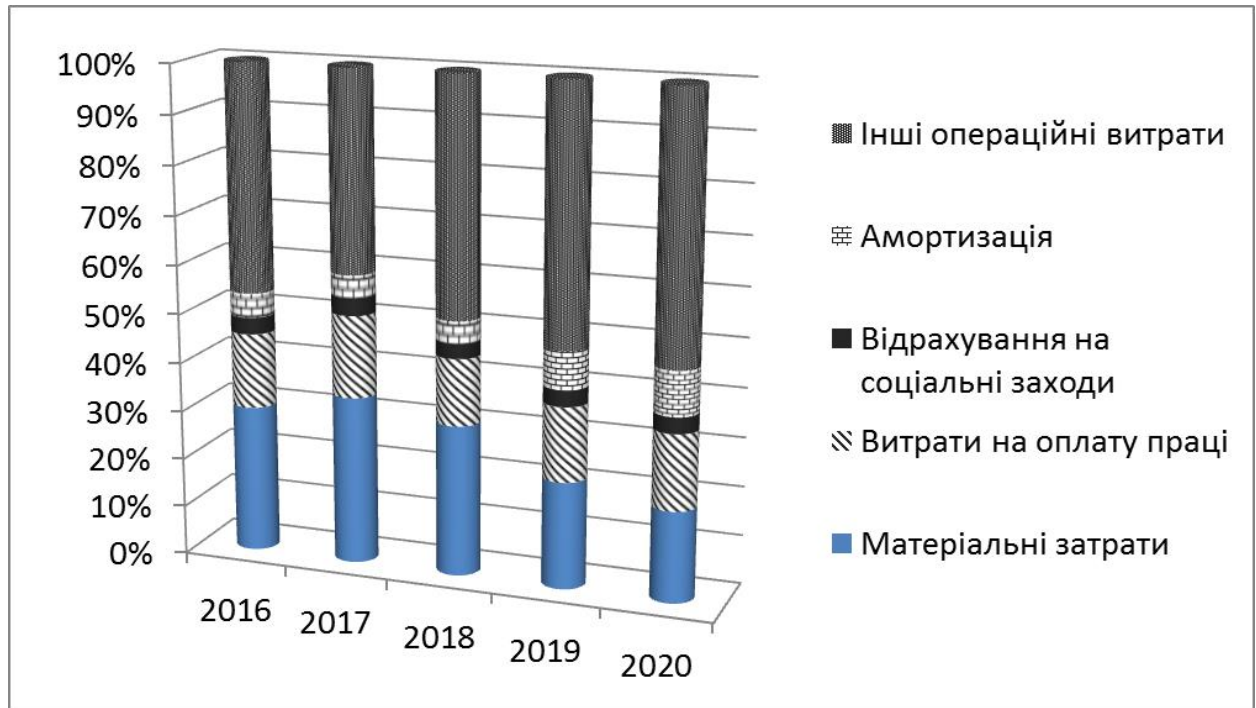


Рис. 2.7. Структура операційних витрат підприємства за статтями за 2016-2020 роки, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Зокрема, можемо констатувати, що частка витрат на оплату праці залишалася на приблизно однаковому рівні, тоді як у 2019-2020 роках суттєво зросла питома вага інших операційних витрат. Так, частка інших операційних витрат становила 46,2% у 2016 році та 53,5% у 2020 році. Водночас, мало місце зниження питомої ваги матеріальних затрат – з 30,1% у 2016 році до 18,6% у 2020 році.

На наступному кроці аналітичного дослідження проведемо обчислення основних фінансових коефіцієнтів за даними звітності АТ «Кіровоградське рудоуправління». Результати розрахунку показників ліквідності підприємства узагальнимо за допомогою табл. 2.5.

**Результати розрахунку показників ліквідності
підприємства за 2016-2020 роки**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи, тис. грн	19681	27248	26034	31553	34780
Поточні зобов'язання, тис. грн	1122	10791	5815	8965	7531
<i>Коефіцієнт загальної ліквідності</i>	<i>17,5</i>	<i>2,5</i>	<i>4,5</i>	<i>3,5</i>	<i>4,6</i>
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	5278	8358	8329	6597	11084
Поточні зобов'язання, тис. грн	1122	10791	5815	8965	7531
<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	<i>4,70</i>	<i>0,77</i>	<i>1,43</i>	<i>0,74</i>	<i>1,47</i>

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення суми оборотних активів підприємства до його поточних зобов'язань, а його рекомендоване значення складає 1,0-3,0. Для АТ «Кіровоградське рудоуправління» одержані значення даного показника знаходилися у межах норми або ж перевищували її. При цьому, суттєво відмінне від решти років високе значення коефіцієнту загальної ліквідності мало місце у 2016 році (17,5), тоді як у наступні роки відбулося суттєве зменшення. Показник дорівнював 2,5 у 2017 році, 4,5 у 2018 році, 3,5 у 2019 році та 4,6 у 2020 році.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то він відображає, яку частку своїх поточних зобов'язань суб'єкт господарювання здатний покрити за рахунок наявних грошових коштів (рекомендоване значення – від 0,1 до 0,2). Даний коефіцієнт в усі роки також перевищував норму і становив 4,70 у 2016 році (максимальне значення), 0,77 у 2017 році, 1,43 у 2018 році, 0,74 у 2019 році (мінімальне значення), 1,47 у 2020 році.

Вагомий практичний інтерес становлять показники рентабельності діяльності господарюючого суб'єкта. Результати їх розрахунку відображено в табл. 2.6. Значення усіх показників рентабельності АТ «Кіровоградське рудоуправління» (рентабельності реалізації продукції, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності основних

виробничих фондів) є високими, що є свідченням ефективності його діяльності впродовж останніх п'яти років.

Таблиця 2.6

**Результати розрахунку показників рентабельності
підприємства за 2016-2020 роки**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий прибуток, тис. грн	6467	7574	8499	7659	4515
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	77222	99681	157891	149344	131082
<i>Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, %</i>	8,4%	7,6%	5,4%	5,1%	3,4%
Чистий прибуток, тис. грн	6467	7574	8499	7659	4515
Середньорічна сума активів, тис. грн	26398	36246	44225	55097,5	63791
<i>Коефіцієнт рентабельності активів, %</i>	24,5%	20,9%	19,2%	13,9%	7,1%
Чистий прибуток, тис. грн	6467	7574	8499	7659	4515
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	24728	30242,5	35922	41324,5	44144
<i>Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %</i>	26,2%	25,0%	23,7%	18,5%	10,2%
Чистий прибуток, тис. грн	6467	7574	8499	7659	4515
Середньорічна сума вартості основних засобів, тис. грн	9271	12281,5	17084	26054	30624,5
<i>Коефіцієнт рентабельності основних виробничих фондів, %</i>	69,8%	61,7%	49,7%	29,4%	14,7%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Однак, більш детального аналізу потребує динаміка зміни зазначених вище показників рентабельності. На рис. 2.8 відображено значення коефіцієнту рентабельності реалізації продукції. Як бачимо, цей показник характеризується спадною динамікою, зменшившись від 8,4% у 2016 році до 3,4% у 2020 році. Економічний зміст даного показника полягає в тому, що він відображає, скільки гривень чистого прибутку приносила кожна гривня продажів. Для прикладу, у 2020 році одна гривня продажів приносила підприємству 3,4 коп. чистого прибутку.

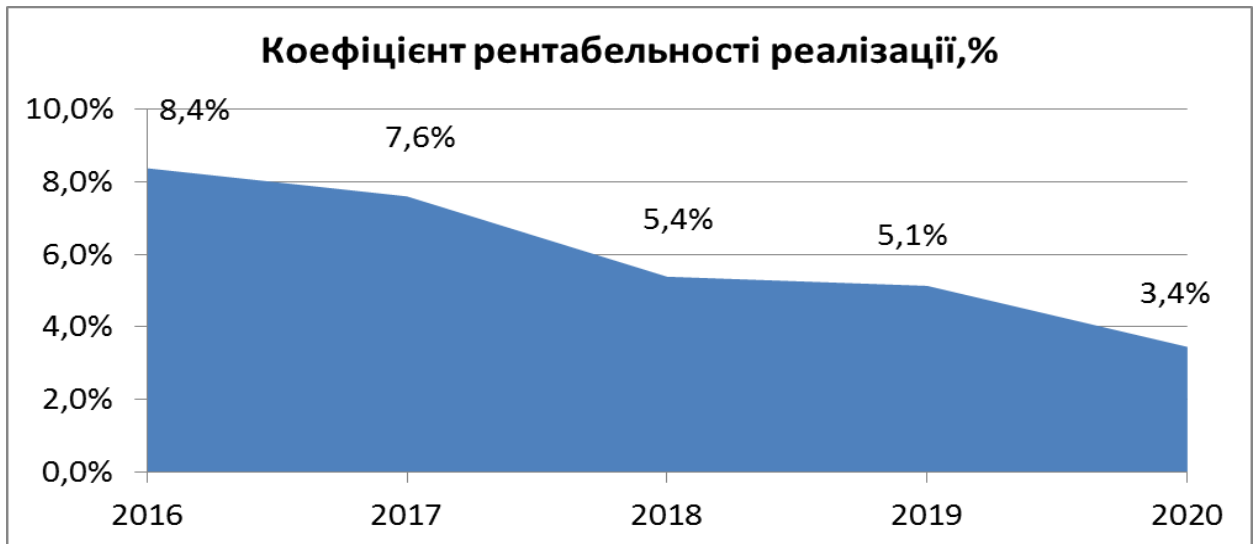


Рис. 2.8. Значення коефіцієнта рентабельності реалізації продукції підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Рис. 2.9 ілюструє динаміку зміни коефіцієнта рентабельності активів досліджуваного підприємства. Динаміка зміна цього коефіцієнту є повністю аналогічною із попереднім показником, тобто має чітко виражену тенденцію до зменшення. Так, якщо у 2016 році на кожну гривню, вкладену в активи, підприємство одержувало 24,5 коп. чистого прибутку, то в 2020 році – лише 7,1 коп.

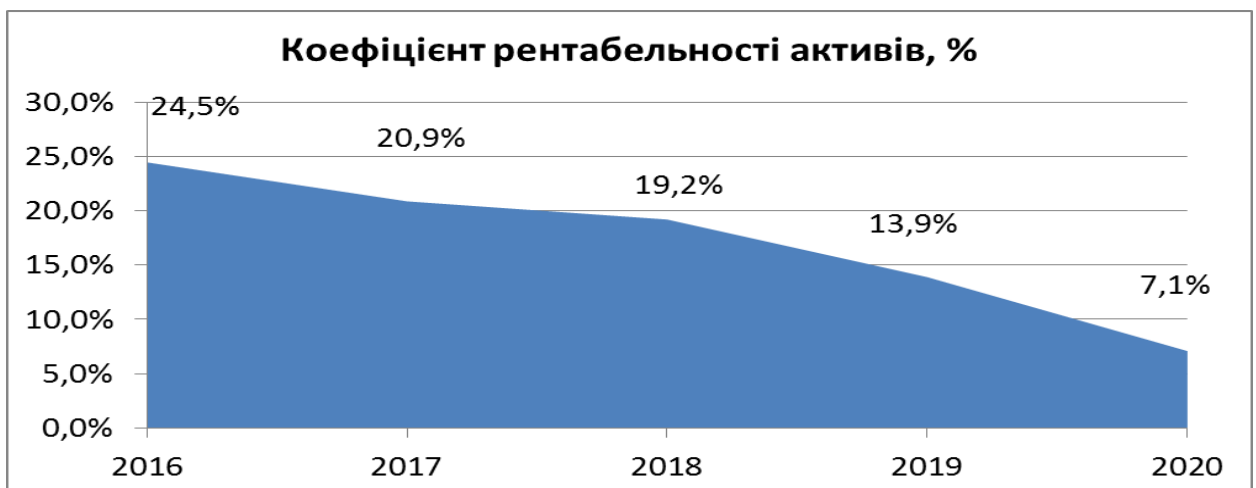


Рис. 2.9. Значення коефіцієнта рентабельності активів підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє, скільки прибутку було одержану на кожен одиницю власних коштів. Він також суттєво знизився впродовж останніх п'яти років, складаючи 26,2% у 2016 році, 25,0% у 2017 році, 23,7% у 2018 році, 18,5% у 2019 році та лише 10,2% у 2020 році.

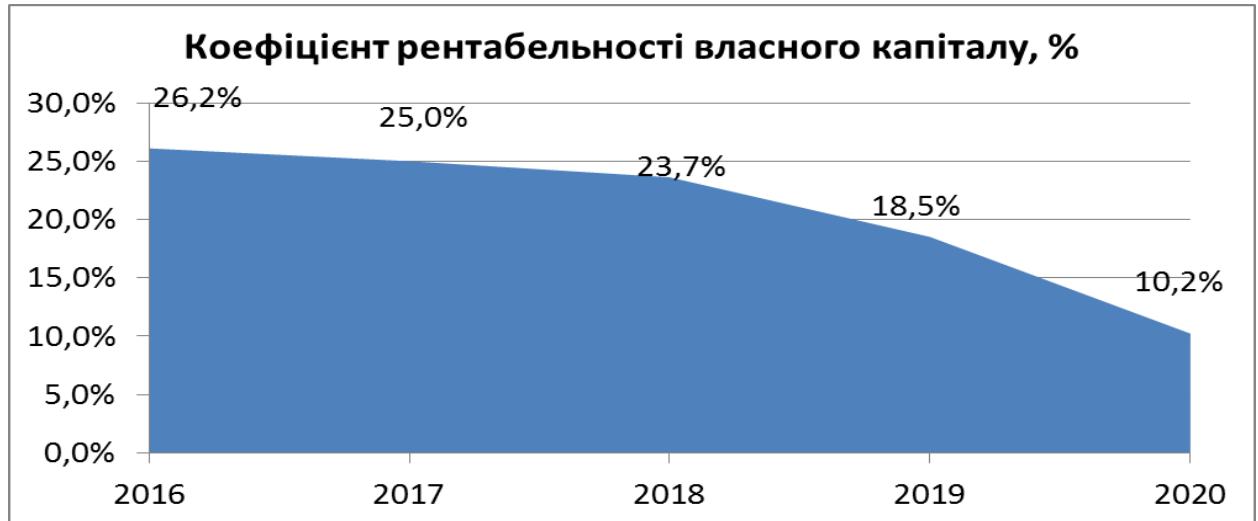


Рис. 2.10. Значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Динаміку зміни коефіцієнту рентабельності основних виробничих фондів АТ «Кіровоградське рудоуправління» наведено на рис. 2.11.

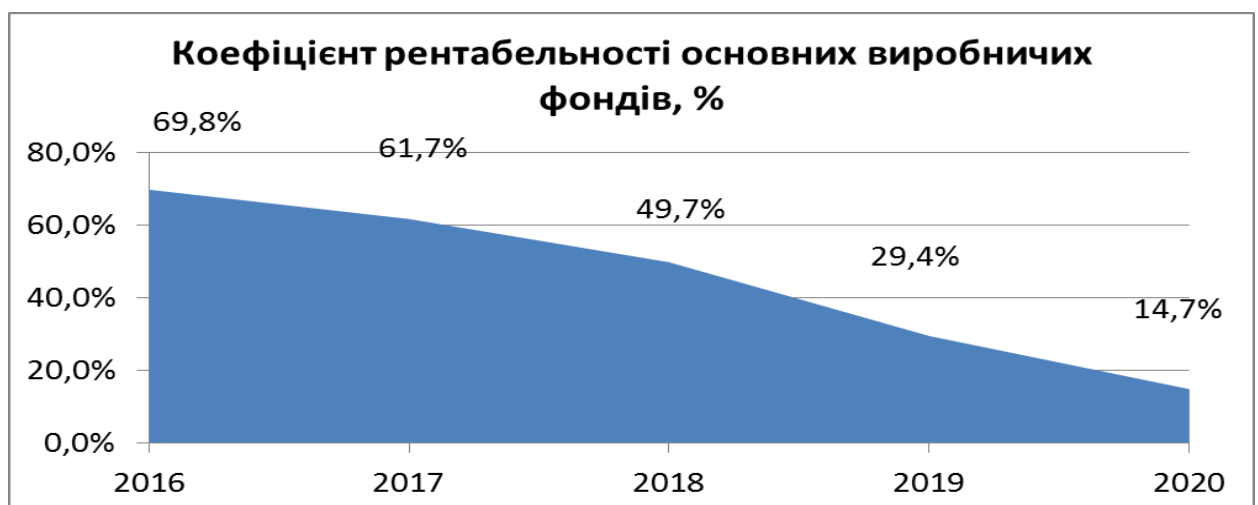


Рис. 2.11. Значення коефіцієнта рентабельності основних виробничих фондів підприємства за 2016-2020 роки, %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Вищевказаний показник дозволяє оцінити, наскільки оптимальною для конкретного підприємства є структура його виробничих фондів. Значення коефіцієнту змінювалося від 69,8% у 2016 році до 14,7% у 2020 році.

Проведемо також аналіз показників ділової активності підприємства. Результати обчислень заносимо до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати розрахунку показників ділової активності
підприємства за 2016-2020 роки**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	77222	99681	157891	149344	131082
Середньорічна сума активів, тис. грн	26398	36246	44225	55097,5	63791
<i>Коефіцієнт оборотності активів</i>	<i>2,9</i>	<i>2,8</i>	<i>3,6</i>	<i>2,7</i>	<i>2,1</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	77222	99681	157891	149344	131082
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	24728	30242,5	35922	41324,5	44144
<i>Коефіцієнт оборотності власного капіталу</i>	<i>3,1</i>	<i>3,3</i>	<i>4,4</i>	<i>3,6</i>	<i>3,0</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	77222	99681	157891	149344	131082
Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	10745	13414	14770	21713	20677
<i>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</i>	<i>7,2</i>	<i>7,4</i>	<i>10,7</i>	<i>6,9</i>	<i>6,3</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42580	62805	86727	84374	73222
Сума кредиторської заборгованості, тис. грн	1098	4550	1113	8293	7295
<i>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</i>	<i>38,8</i>	<i>13,8</i>	<i>77,9</i>	<i>10,2</i>	<i>10,0</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42580	62805	86727	84374	73222
Вартість запасів, тис. грн	3658	5746	2935	2743	2519
<i>Коефіцієнт оборотності запасів</i>	<i>11,6</i>	<i>10,9</i>	<i>29,5</i>	<i>30,8</i>	<i>29,1</i>

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Коефіцієнт оборотності активів підприємства коливався наступним чином: у 2016 році він становив 2,9, у 2017 році – 2,8, у 2018 році – 3,6 (максимальне значення), у 2019 році – 2,7 та в 2020 році – 2,1 (мінімальне значення). Отже, динаміку зміни зазначеного коефіцієнту за останні два роки можна охарактеризувати як спадну.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також досягнув максимального за весь період значення у 2018 році (4,4), тоді як у 2020 році він був меншим навіть за рівень 2016 року, складаючи 3,0.

Проведемо порівняльний аналіз оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства (рис. 2.12).

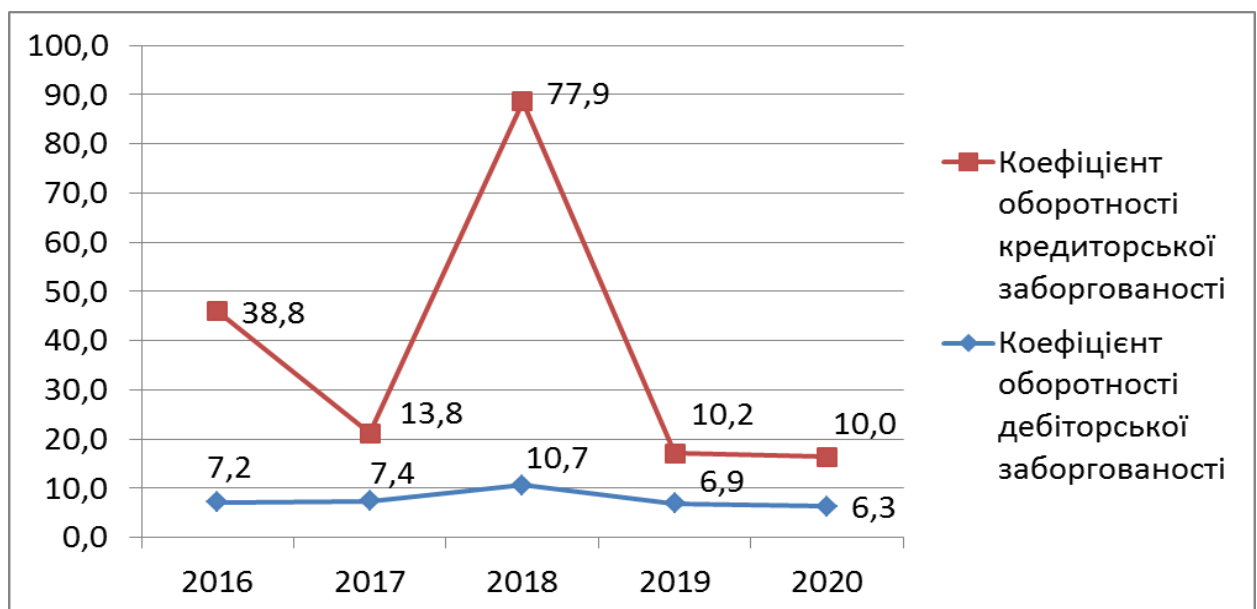


Рис. 2.12. Значення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства за 2016-2020 роки, разів

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Можемо констатувати, що за весь досліджуваний період значення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості були нижчими, ніж кредиторської. Наприклад, у 2020 році дебіторська заборгованість зробила 6,3 обороти за рік, а кредиторська – 10,0 оборотів. При цьому, оборотність обох видів заборгованості знизилася в останні два роки (2019-2020 рр.) у порівнянні з попереднім періодом. Також мали місце періоди, коли були

зафіксовані пікові значення оборотності кредиторської заборгованості підприємства: у 2016 році – 38,8 разів, а в 2018 році – 77,9 разів.

На відміну від попередніх показників ділової активності, коефіцієнт оборотності запасів характеризувався тенденцією до зростання (рис. 2.13).

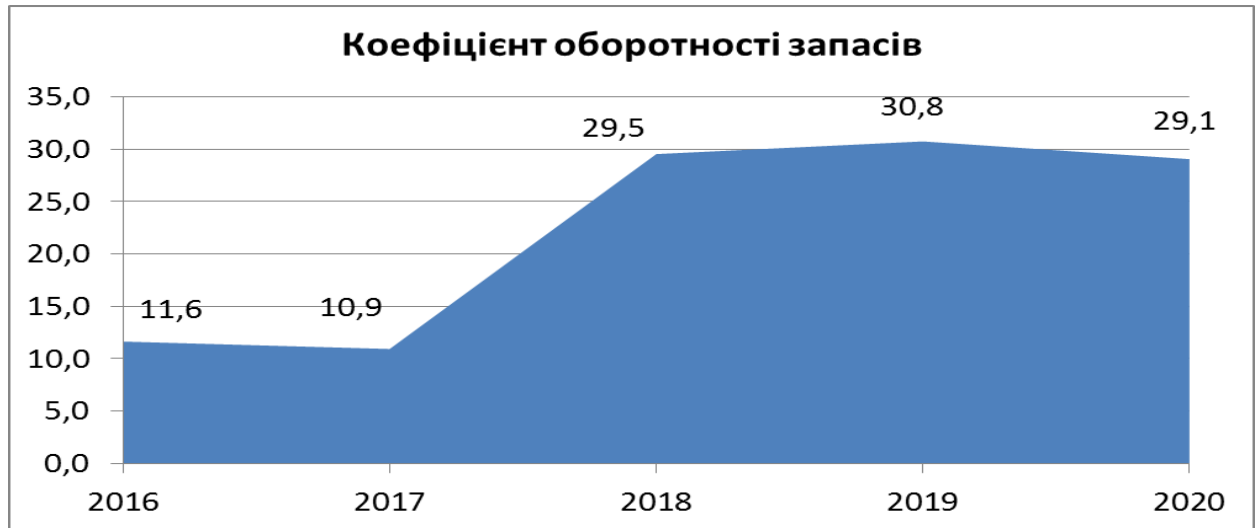


Рис. 2.13. Значення коефіцієнту оборотності запасів підприємства за 2016-2020 роки, разів

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Так, оборотність запасів збільшилася від 11,6 оборотів на рік у 2016 році та 10,9 оборотів у 2017 році до 29,5 оборотів у наступному 2018 році. Максимальне значення даного показника мало місце у 2019 році – 30,8 оборотів, а в 2020 році він складав 29,1 оборотів.

Останньою групою індикаторів, що підлягають аналізу у межах роботи, є показники фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунку цієї групи показників заносимо до табл. 2.8.

Коефіцієнт фінансової автономії обчислюється як співвідношення власного капіталу підприємства до сумарного обсягу пасивів балансу. Нормативні його значення знаходяться у межах 0,4-0,6. Як бачимо (рис. 2.14), за всі роки коефіцієнт фінансової автономії АТ «Кіровоградське рудоуправління» перевищував нормативні значення, маючи при цьому тенденцію до зменшення, і складав 0,96 у 2016 році (максимум), 0,75 у 2017

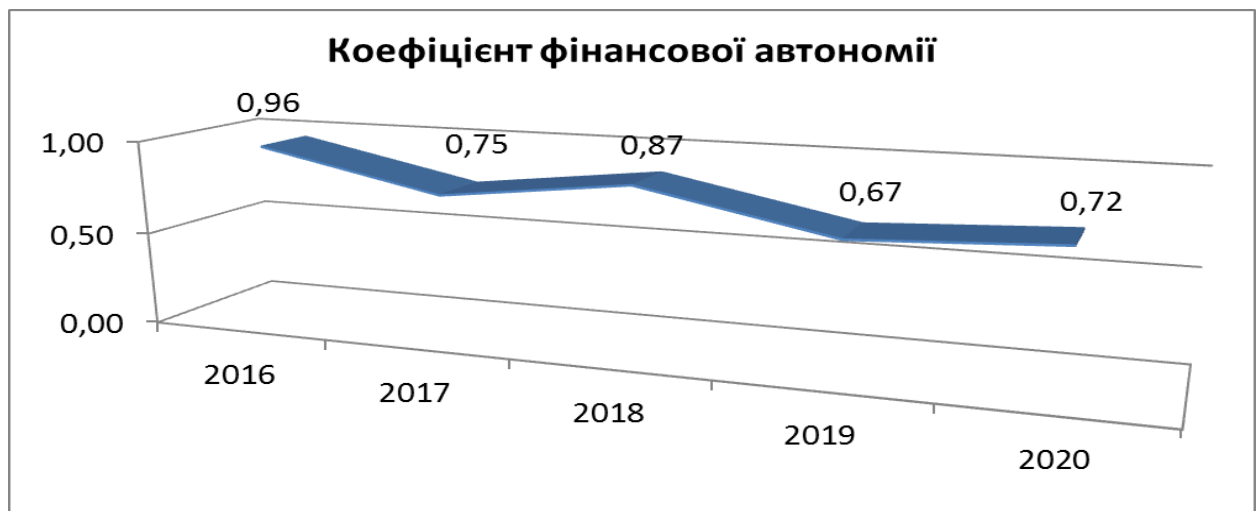
році, 0,87 у 2018 році, 0,67 у 2019 році (мінімальне значення) та 0,72 у 2020 році.

Таблиця 2.8

**Результати розрахунку показників фінансової стійкості
підприємства за 2016-2020 роки**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Власний капітал, тис. грн	27380	33105	38739	43910	44378
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	94	0	0	12766	10032
Короткострокові зобов'язання, тис. грн	1122	10791	5815	8965	7531
Сума пасивів, тис. грн	28596	43896	44554	65641	61941
<i>Коефіцієнт фінансової автономії</i>	<i>0,96</i>	<i>0,75</i>	<i>0,87</i>	<i>0,67</i>	<i>0,72</i>
<i>Коефіцієнт фінансової стійкості</i>	<i>0,96</i>	<i>0,75</i>	<i>0,87</i>	<i>0,86</i>	<i>0,88</i>
<i>Коефіцієнт фінансової залежності</i>	<i>1,04</i>	<i>1,33</i>	<i>1,15</i>	<i>1,49</i>	<i>1,40</i>
<i>Коефіцієнт фінансової стабільності</i>	<i>22,5</i>	<i>3,1</i>	<i>6,7</i>	<i>2,0</i>	<i>2,5</i>

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].



**Рис. 2.14. Значення коефіцієнту фінансової автономії підприємства
за 2016-2020 роки, разів**

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Наступним показником є коефіцієнт фінансової стійкості, який обраховується шляхом відношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань підприємства до сумарного обсягу пасивів балансу. Його норматив складає 0,7-0,9. Тому можемо відзначити, що значення коефіцієнту

фінансової стійкості АТ «Кіровоградське рудоуправління» знаходилися у межах оптимальних і становили: 0,96 у 2016 році, 0,75 у 2017 році, 0,87 у 2018 році, 0,86 у 2019 році та 0,88 у 2020 році.

Коефіцієнт фінансової залежності фактично є оберненим до коефіцієнту фінансової автономії й визначається шляхом ділення сумарного розміру пасивів на обсяг власного капіталу. Його норматив лежить у межах 1,67-2,5. Зауважимо, що для досліджуваного підприємства було одержано значення, які є меншими за нормативні. За останні п'ять років коефіцієнт фінансової залежності збільшився з 1,04 у 2016 році до 1,40 у 2020 році.

Коефіцієнт фінансової стабільності обраховується як відношення власного капіталу до суми довгострокових і короткострокових зобов'язань суб'єкта господарювання. Динаміку зміни цього показника наведено на рис. 2.15.

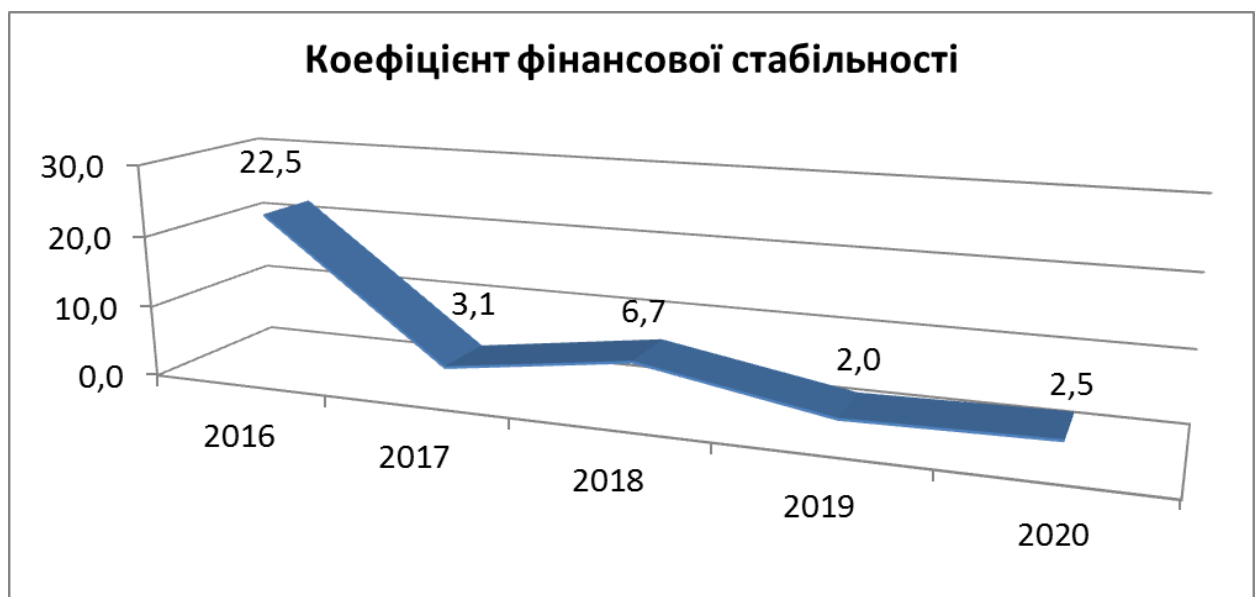


Рис. 2.15. Значення коефіцієнту фінансової стабільності підприємства за 2016-2020 роки, разів

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Його норматив знаходиться у межах 0,67-1,5. Отже, на підприємстві має місце перевищення нормативних значень за даним показником.

2.3. Діагностика ймовірності банкрутства на підприємстві

В контексті визначення доцільності запровадження тих чи інших методів і прийомів антикризового управління на досліджуваному підприємстві, результати проведеного аналізу показників основної діяльності й фінансового стану доцільно доповнити застосуванням специфічних діагностичних процедур. Таким процедурами є здійснення прогнозування ймовірності банкрутства підприємства із використанням статистичних моделей вітчизняних та зарубіжних науковців.

Розпочнемо аналіз із використання моделі українського науковця Терещенка О.О., яка була розроблена ним на підставі аналізу статистичних даних масиву вітчизняних суб'єктів господарювання. Обчислення показника ймовірності банкрутства Z (Тер) проводимо на основі формули (1.3), яка була розглянута у межах першого даної роботи.

Вихідна та розрахункові дані узагальнюємо за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Прогнозування ймовірності банкрутства АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки (на основі моделі Терещенка О.О.)

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти	5278	8358	8329	6597	11084
Зобов'язання підприємства	1216	10791	5815	21731	17563
$X1$	4,34	0,77	1,43	0,30	0,63
Валюта балансу	28596	43896	44554	65641	61941
Зобов'язання підприємства	1216	10791	5815	21731	17563
$X2$	23,52	4,07	7,66	3,02	3,53
Чистий прибуток	6467	7574	8499	7659	4515
Середньорічна сума активів підприємства	26398	36246	44225	55098	63791
$X3$	0,24	0,21	0,19	0,14	0,07
Чистий прибуток	6467	7574	8499	7659	4515
Виручка від реалізації	77222	99681	157891	149344	131082
$X4$	0,08	0,08	0,05	0,05	0,03

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Виробничі запаси	329	340	410	680	437
Виручка від реалізації	77222	99681	157891	149344	131082
<i>X5</i>	<i>0,004</i>	<i>0,003</i>	<i>0,003</i>	<i>0,005</i>	<i>0,003</i>
Виручка від реалізації	77222	99681	157891	149344	131082
Основний капітал	8415	16148	18020	34088	27161
<i>X6</i>	<i>9,18</i>	<i>6,17</i>	<i>8,76</i>	<i>4,38</i>	<i>4,83</i>
<i>Z (Ter)</i>	12,11	4,60	5,78	2,78	2,56

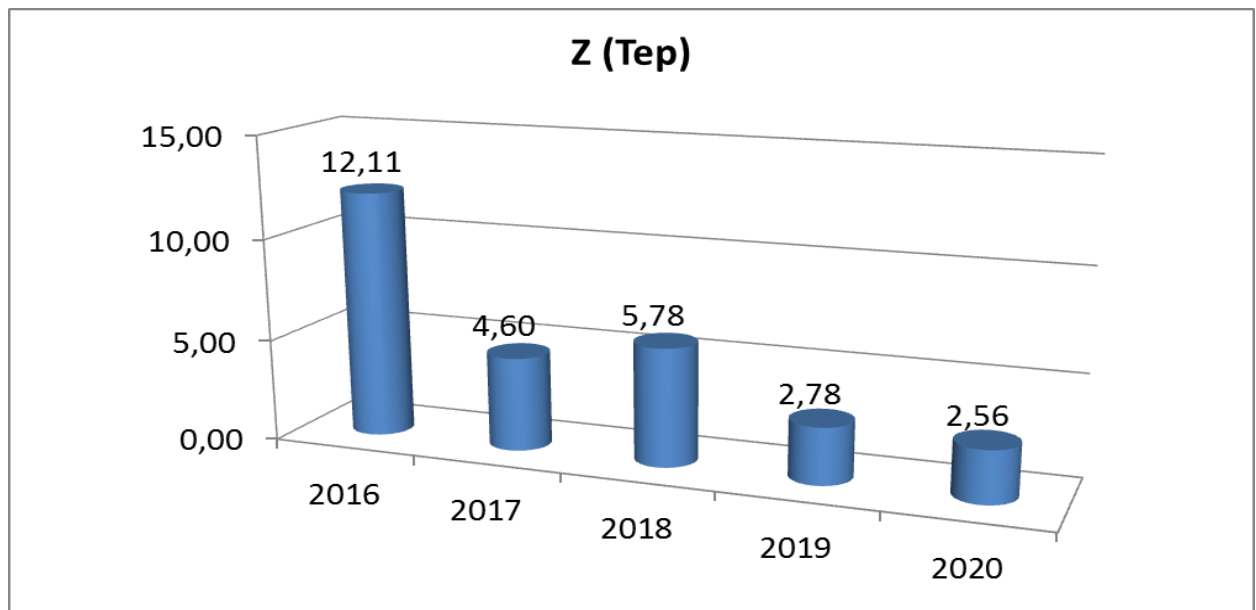
Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Варто констатувати, що даний показник має відповідні межі, порівнюючи з якими одержані результати для конкретного підприємства можна зробити припущення про наявність чи відсутність загрози банкрутства:

- якщо $Z_{Ter} > 2$, даному господарюючому суб'єкту не загрожує ймовірність опинитися у стані банкрутства;
- якщо $1 < Z_{Ter} < 2$, фінансова стабільність функціонування компанії порушена, однак вона може бути відновлена у випадку своєчасного застосування дієвих антикризових заходів;
- якщо $0 < Z_{Ter} < 1$, має місце достатньо висока загроза банкрутства для даного суб'єкта господарювання, а вирішити ситуацію можливо, як правило, за рахунок запровадження процедури санації;
- якщо $Z_{Ter} < 0$, з високою ймовірністю можна стверджувати, що дана компанія може бути оголошена банкрутом.

На підставі викладеного робимо висновок, що для АТ «Кіровоградське рудоуправління» за всі п'ять років значення показника $Z_{Ter} > 2$, отже, на даний час ймовірність його банкрутства відсутня. Водночас, варто звернути увагу на динаміку значень даного показника за досліджуваний період. З рис. 2.16 бачимо, що максимальне значення мало місце у 2016 році (12,11), надалі відбулося стрімке зниження у 2017 році до 4,60. У 2018 році показник був

трохи вищим за попередній рік і складав 5,78. Проте в останні два роки знов мало місце зниження до 2,78 у 2019 році та 2,56 у 2020 році. Отже, незважаючи на те, що на теперішній час загроза банкрутства відсутня, наявна динаміка зміни показника свідчить, що підприємство поступово наближається до межі наступного інтервалу, коли ймовірність опинитися у ситуації банкрутства з'являється. Тому менеджменту підприємства варто здійснювати систематичний моніторинг фінансових показників діяльності з метою недопущення кризової ситуації.



**Рис. 2.16. Значення показника ймовірності банкрутства
АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки
(на основі моделі Терещенка О.О.)**

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Для порівняння проведемо розрахунки також із використанням моделей закордонних дослідників. Обчислення згідно моделі Е. Альтмана здійснюємо за формулою (1.1). Вихідні та розрахункові дані заносимо до табл. 2.10.

Порівнявши отримані для підприємства значення з відповідною шкалою оцінки, можемо констатувати, що оскільки $Z(A)$ знаходиться в межах від 2,9 і вище, ймовірність банкрутства є дуже низькою.

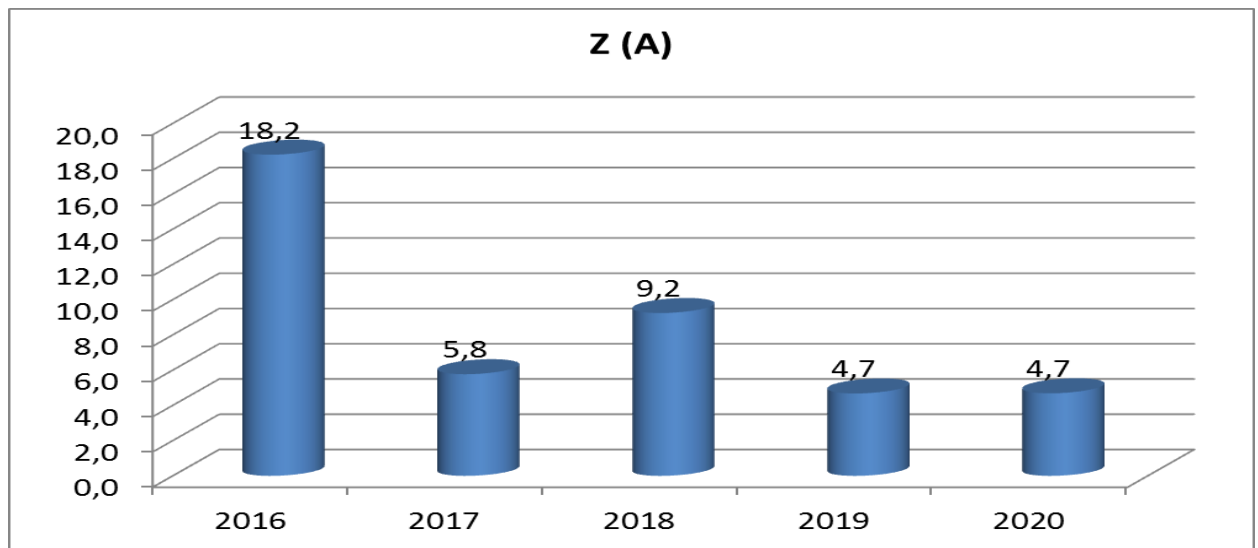
**Прогнозування ймовірності банкрутства АТ «Кіровоградське
рудоуправління» за 2016-2020 роки (на основі моделі Е. Альтмана)**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотний капітал	19681	27248	26034	31553	34780
Сукупні активи	28596	43896	44554	65641	61941
<i>K1</i>	0,69	0,62	0,58	0,48	0,56
Чистий прибуток	6467	7574	8499	7659	4515
Сукупні активи	28596	43896	44554	65641	61941
<i>K2</i>	0,23	0,17	0,19	0,12	0,07
Фінансовий результат до оподаткування	7818	9229	10369	9386	5624
Сукупні активи	28596	43896	44554	65641	61941
<i>K3</i>	0,27	0,21	0,23	0,14	0,09
Власний капітал	27380	33105	38739	43910	44378
Залучений капітал	1216	10791	5815	21731	17563
<i>K4</i>	22,52	3,07	6,66	2,02	2,53
Чистий дохід (виручка)	77222	99681	157891	149344	131082
Сукупні активи	28596	43896	44554	65641	61941
<i>K5</i>	2,70	2,27	3,54	2,28	2,12
Z (A)	18,2	5,8	9,2	4,7	4,7

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Однак, необхідно також наголосити на зниженні значень показника у динаміці, що проілюстровано за допомогою рис. 2.17. Зокрема, у 2016 році обчислений показник $Z(A)$, як і за попередньою моделлю, був максимальним і дорівнював 18,2, в 2017 році його значення знизилося до 5,8, у 2018 році відбулося зростання до 9,2, а в наступні два роки знову зафіксовано зменшення до рівня 4,7.

Проведемо обчислення ймовірності банкрутства АТ «Кіровоградське рудоуправління» також із використанням моделі К. Спрінгейта за формулою (1.2). Дані для проведення розрахунків та результати їх опрацювання узагальнимо за допомогою табл. 2.11.



**Рис. 2.17. Значення показника ймовірності банкрутства
АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки
(на основі моделі Е. Альтмана)**

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

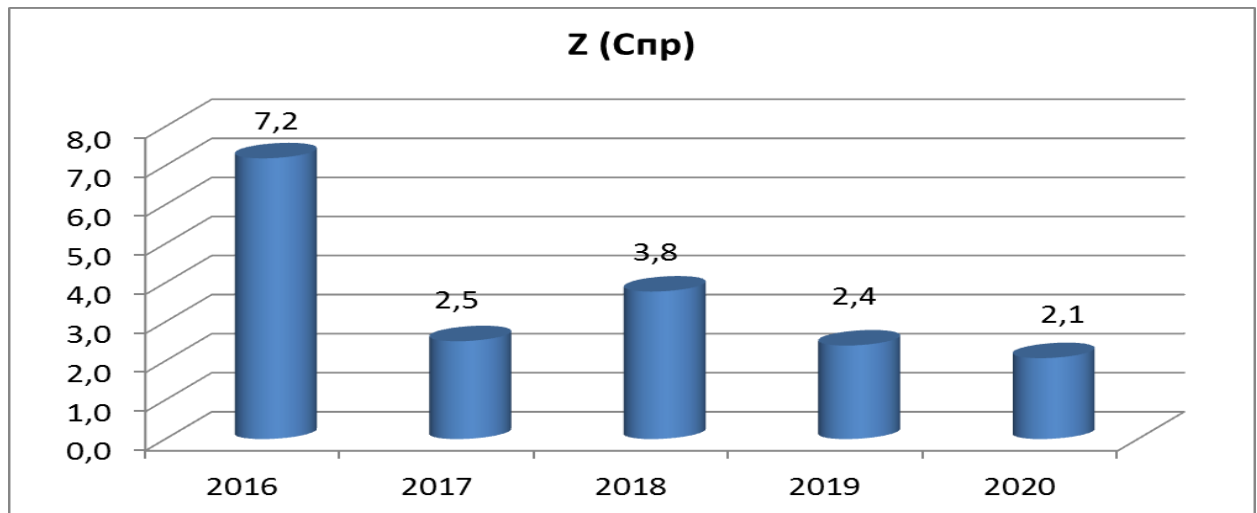
Таблиця 2.11

**Прогнозування ймовірності банкрутства АТ «Кіровоградське
рудоуправління» за 2016-2020 роки (на основі моделі К. Спрінгейта)**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Робочий капітал	18559	16457	20219	22588	27249
Сума активів	28596	43896	44554	65641	61941
$x1$	0,65	0,37	0,45	0,34	0,44
Прибуток до сплати податків	7818	9229	10369	9386	5624
Сума активів	28596	43896	44554	65641	61941
$x2$	0,27	0,21	0,23	0,14	0,09
Прибуток до сплати податків	7818	9229	10369	9386	5624
Короткострокові зобов'язання	1122	10791	5815	8965	7531
$x3$	6,97	0,86	1,78	1,05	0,75
Обсяг реалізації продукції	77222	99681	157891	149344	131082
Сума активів	28596	43896	44554	65641	61941
$x4$	2,70	2,27	3,54	2,28	2,12
Z (Cnp)	7,2	2,5	3,8	2,4	2,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Шкала оцінки за цією моделлю передбачає, що відсутньою є загроза банкрутства для підприємств, для яких $Z > 2,45$ та максимальною у випадку $Z < 0,862$. Динаміка значень $Z(\text{Спр})$, наведена на рис. 2.18, свідчить, що впродовж 2016-2018 років загроза банкрутства була відсутня, проте значення 2019 року (2,4) та 2020 року (2,1) не перевищують 2,45, отже, з'являється невисока загроза ймовірності банкрутства.



**Рис. 2.18. Значення показника ймовірності банкрутства
АТ «Кіровоградське рудоуправління» за 2016-2020 роки
(на основі моделі К. Спрінгейта)**

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [32].

Результати прогнозування загрози банкрутства для АТ «Кіровоградське рудоуправління» за трьома моделями узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Порівняння результатів загроз ймовірності банкрутства
АТ «Кіровоградське рудоуправління» за трьома моделями**

Модель / Загроза	2016	2017	2018	2019	2020
Терещенка О.О., Z(Тер)	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутня
Альтмана Е., Z(A)	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька
Спрінгейта К., Z(Спр)	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Невисока	Невисока

Джерело: складено автором.

В цілому, за результатами проведеного аналітичного дослідження можемо констатувати наявність як позитивних, так і негативних тенденцій.

Позитивними аспектами є загальне підвищення розміру валюти балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління», зростання виручки від реалізації продукції підприємства в динаміці, відсутність збитків упродовж останніх п'яти років (2016-2020 роки), помірна питома вага собівартості продукції у структурі виручки від реалізації. Показники ліквідності підприємства знаходилися на належному рівні, проте відбувалося зменшення їх значень. Рівень рентабельності на підприємстві знаходився також на прийнятному рівні, однак була зафіксована тенденція до зменшення усіх показників.

Відбулося зменшення показників ділової активності, за виключенням оборотності запасів. Рівень оборотності кредиторської заборгованості суттєво перевищував оборотність дебіторської. Фінансова стійкість підприємства є доволі високою, що означає мінімальну його залежність від залучених джерел ресурсів.

Негативними аспектами є також те, що незважаючи на загальну прибутковість діяльності, в останні два роки відбулося зниження абсолютних значень фінансових результатів до оподаткування та розміру чистого прибутку, стрімко зросли інші операційні витрати підприємства.

Ймовірність банкрутства підприємства на сьогодні відсутня або ж є мінімальною, проте варто акцентувати увагу на доцільності систематичного моніторингу відповідних фінансових показників.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління на підприємстві

Вивчення специфіки та тенденцій виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління» дозволило дійти висновку про доцільність приділення більшої уваги питанням запровадження антикризового підходу в управлінській практиці підприємства. У першу чергу, мова йде про необхідність удосконалення організаційно-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового менеджменту.

На нашу думку, ключовими заходами щодо поліпшення існуючої системи антикризового управління на підприємстві є такі:

- 1) розробка та запровадження на підприємстві комплексної концепції антикризового управління його діяльністю;
- 2) забезпечення якості організаційного та аналітико-діагностичного супроводу прийняття управлінських рішень з питань запобігання кризовим явищам;
- 3) підвищити ефективність антикризового фінансового менеджменту, запроваджувати комплексний підхід до систематичного моніторингу і діагностики показників фінансового стану;
- 4) періодично здійснювати аналіз антикризового потенціалу даного підприємства за основними його складовими;
- 5) запровадити систему раннього попередження та реагування на ризики та загрози в діяльності підприємства;
- 6) реалізовувати підхід щодо обрання методів і прийомів антикризового управління в залежності від стадії кризової ситуації;

7) визначити напрями антикризового розвитку власного бізнесу з урахуванням тенденцій діджиталізації економіки та інноваційних змін;

8) приділяти значну увагу питанням антикризового управління людськими ресурсами на підприємстві.

За допомогою рис. 3.1 проілюструємо послідовність реалізації концепції антикризового управління діяльністю АТ «Кіровоградське рудоуправління».

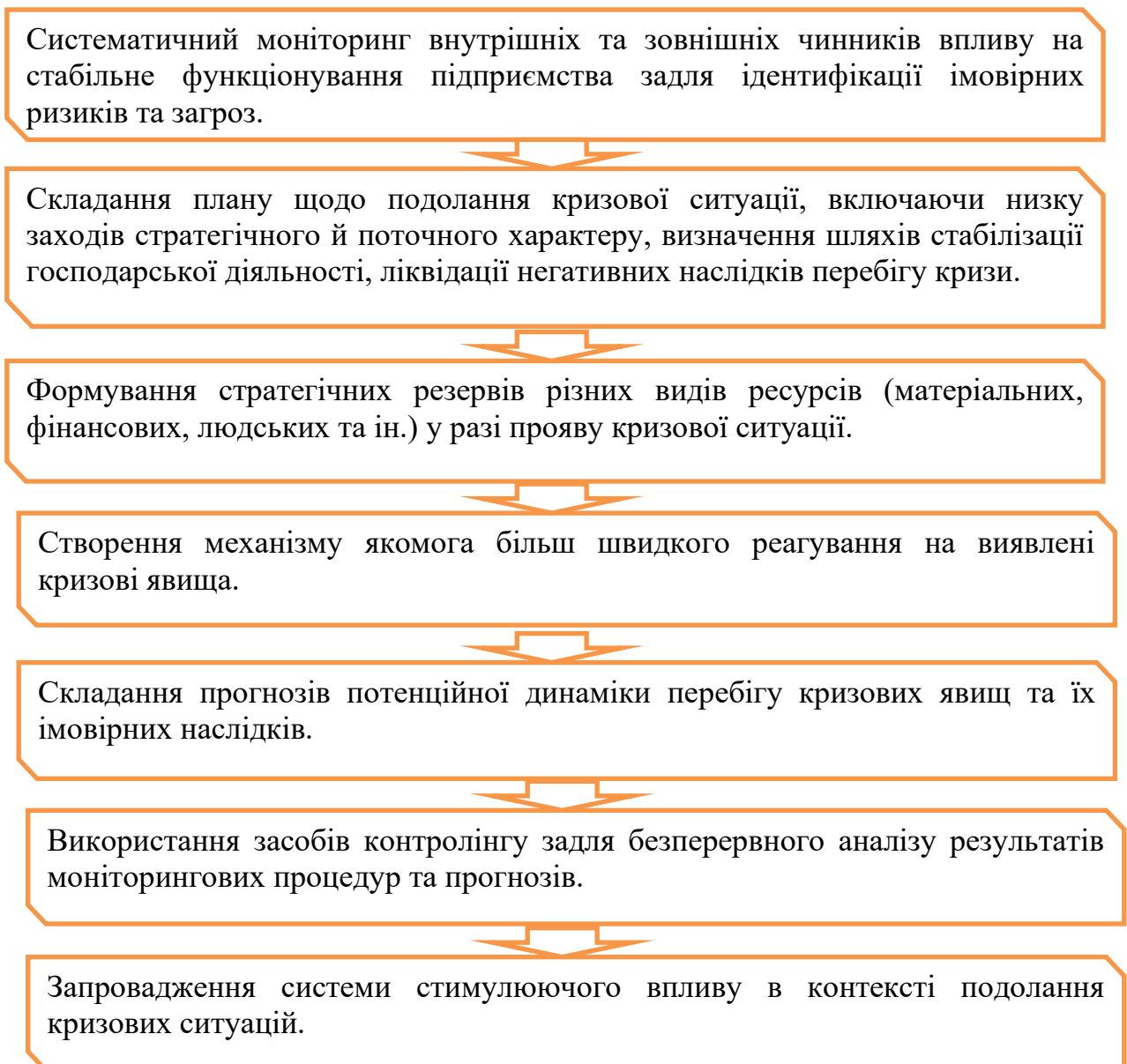


Рис. 3.1. Послідовність реалізації концепції антикризового управління діяльністю АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Джерело: побудовано на основі [26].

Щодо найбільш вагомих заходів у сфері покращення організаційно-економічного забезпечення антикризового менеджменту досліджуваного суб'єкта господарювання вважаємо за необхідне віднести наступні [2]:

- поступовий перехід до застосування у виробництві та управлінні прогресивних бізнес-процесів, модернізація та реконструкція основних виробничих фондів підприємства;
- розвиток інвестиційно-інноваційної активності, пошук додаткових джерел залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій та їх спрямування на поліпшення якості і техніко-технологічного рівня;
- забезпечення злагодженості та взаємної узгодженості діяльності на всіх ланках менеджменту під час реалізації його внутрішньої та зовнішньої політики;
- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, раціональний їх облік та економія за можливості;
- забезпечення ефективної маркетингової політики, пошук нових потенційних споживачів продукції;
- вдосконалення існуючої системи планування, аналізу, обліку і контролю, у тому числі із застосуванням ключових показників ефективності діяльності;
- раціоналізація управління запасами та виробничими ресурсами, запровадження підходу «ощадливого» виробництва.

У сфері поліпшення антикризового фінансового менеджменту на підприємстві варто враховувати, що його ефективність значним чином обумовлюється раціональністю залучення внутрішніх та зовнішніх резервів фінансового забезпечення. Ідентифікація та мобілізація таких резервів досягається на основі ефективної політики керування витратами, поліпшення системи управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, оптимізації їх обсягів, запровадження підходу до калькулювання різних видів витрат за центрами відповідальності, передбачення у ціновій політиці підприємства знижок і бонусів ключовим споживачам.

Фінансова політика підприємства в умовах протидії кризовим явищам має бути чітко взаємоузгоджена із його інвестиційною, інноваційною та операційною діяльністю. Лише за таких умов можливо досягнути підвищення показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності у поточній і довгостроковій перспективах [6].

В контексті поліпшення організаційного та інформаційного забезпечення антикризового менеджменту на підприємстві варто здійснювати раціональний розподіл повноважень між керівниками всіх ланок управління, передбачити можливість перерозподілу функцій та відповідальності між виконавцями та структурними підрозділами у разі зміни умов внутрішнього і зовнішнього оточення функціонування господарюючого суб'єкта.

Поряд із технологічними і продуктовими інноваціями, не слід применшувати значущість організаційних інновацій в діяльності підприємства, вивчати доцільність створення якісно нових, більш досконалих структур організації управління. При цьому кількість управлінських рівнів і підрозділів повинна бути мінімальною, і в той же час достатньою для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Режими функціонування усіх структурних підрозділів організації повинні бути максимально сприятливими для забезпечення виконання ними своїх трудових обов'язків.

Поліпшення інформаційного забезпечення має на меті пришвидшення темпів обміну інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, запровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій взаємодії, технологічних і програмних продуктів для отримання, опрацювання, обміну, накопичення та зберігання потрібної інформації. Діяльність персоналу підприємства може бути організована більш раціонально на основі використання сучасних інформаційних ресурсів, застосування хмарних технологій, формування оптимальної інформаційної інфраструктури [36].

За сучасних мінливих умов функціонування суб'єктів господарської діяльності та стрімкої появи новітніх ризиків та загроз, важливого значення набуває впровадження системи раннього попередження та реагування. Пропоновані етапи запровадження такої системи в діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління» відображено на рис. 3.2.

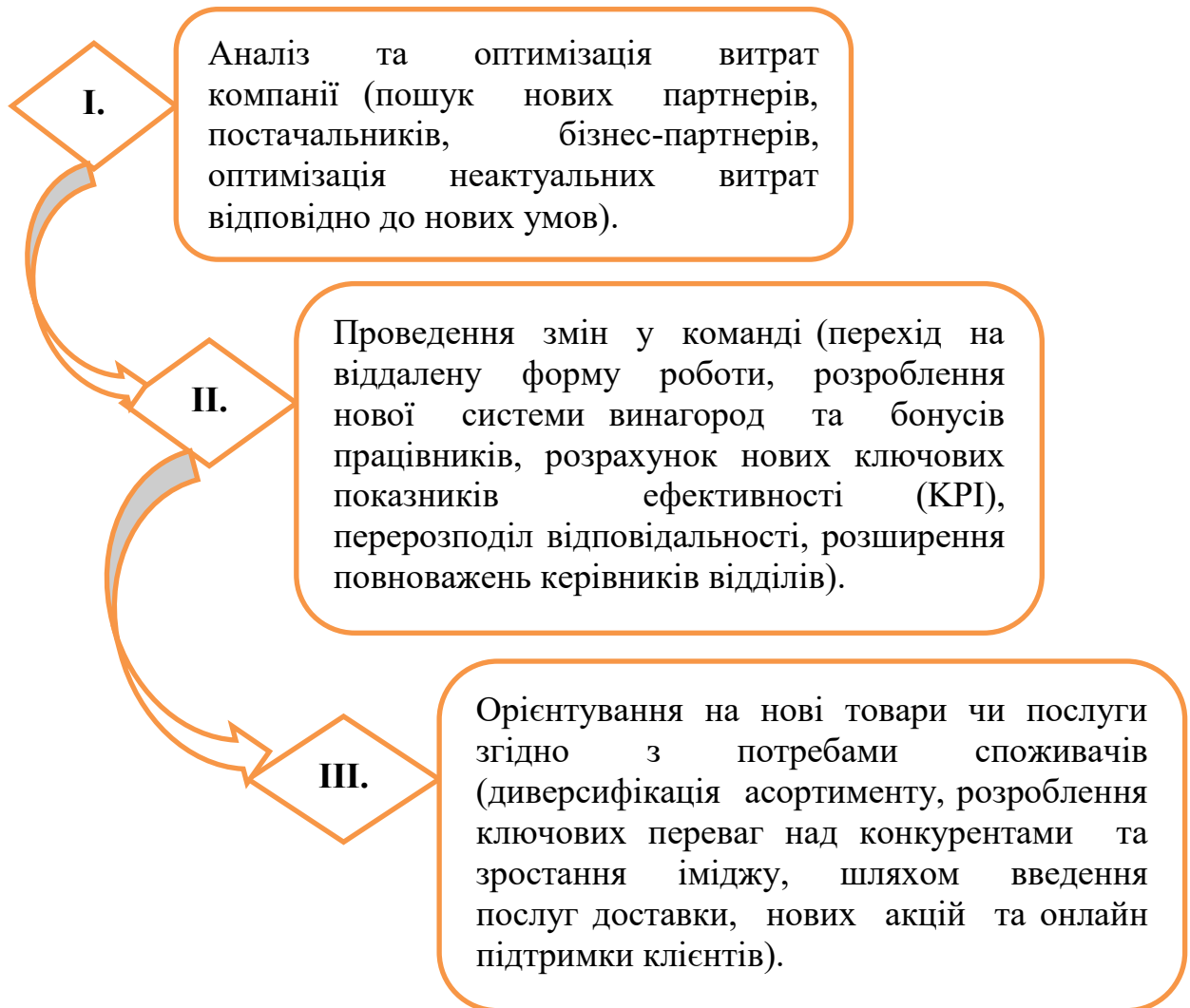


Рис. 3.2. Етапи запровадження системи раннього попередження та реагування в діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Джерело: побудовано на основі [5].

Під час планування заходів щодо протидії кризовим ситуаціям в діяльності підприємства існує доцільність максимально повного врахування інтересів усіх груп зацікавлених сторін – споживачів, постачальників, партнерів тощо, а також слід намагатися виробити спільну політику протистояння кризовим явищам у разі їх загострення.

Зважаючи на стрімке поширення тенденцій діджиталізації економіки на сучасному етапі вагомим напрямом подальшого розвитку підприємства та протистояння новітнім викликам є врахування зазначених тенденцій під час формування антикризової політики (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Напрями антикризового розвитку бізнесу
в контексті діджиталізації**

Джерело: побудовано на основі [12].

Кожне підприємство має свій потенціал антикризового управління, тому важливе практичне значення має його ідентифікація та періодична оцінка. Складові для оцінки зазначеного потенціалу наведено на рис. 3.4. Наведені складові дозволять комплексно оцінити антикризовий потенціал конкретного суб'єкта господарювання та визначити слабкі місця.

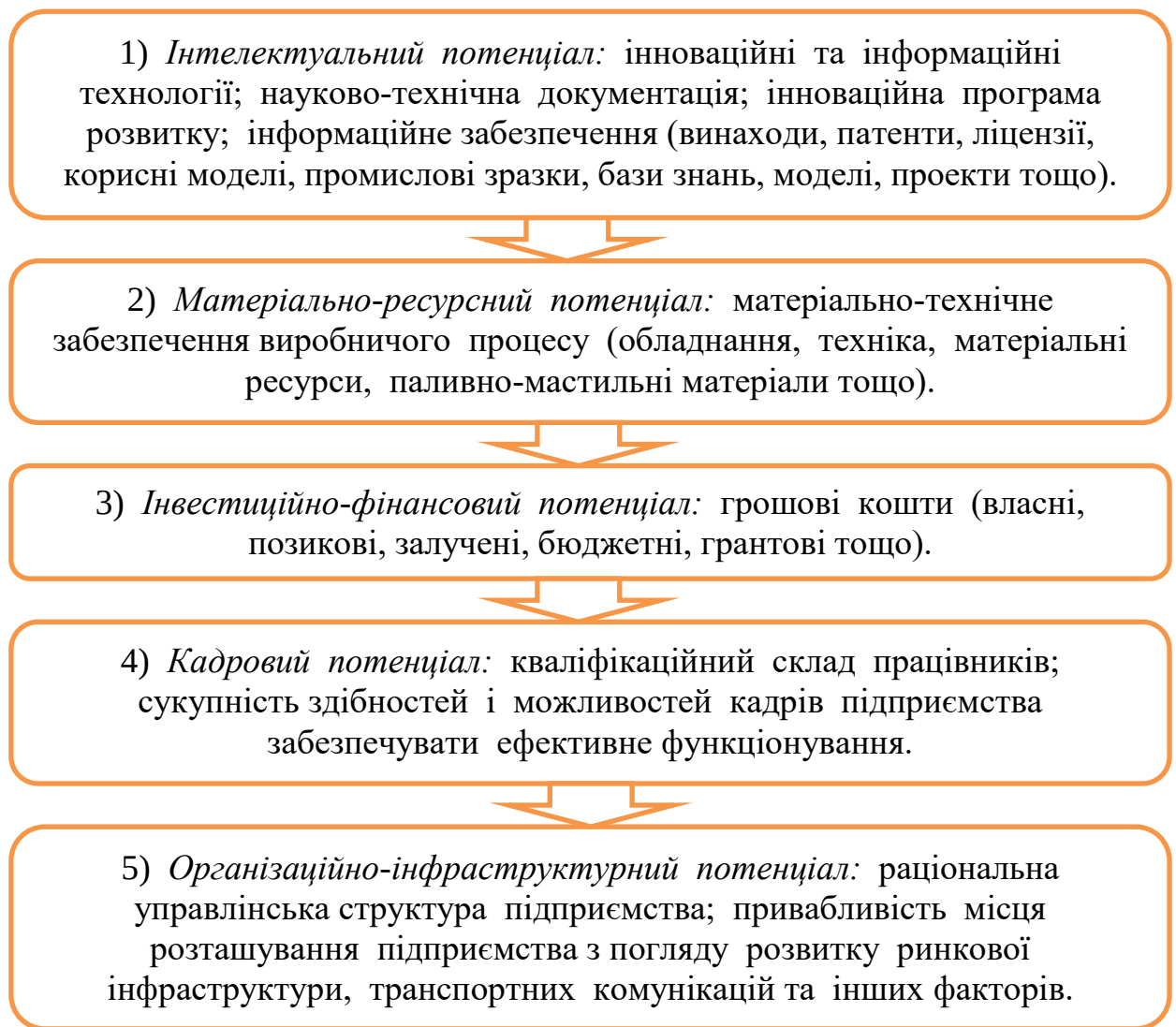


Рис. 3.4. Складові для аналізу антикризового потенціалу

АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Джерело: побудовано на основі [40].

Заходи антикризового управління диференціюються в залежності від стадії розвитку кризових явищ [44]. Так, у передкризовій ситуації першочергового значення набувають питання відновлення нормального функціонування підприємства. На стадії легкої кризи слід зосередити зусилля на усуненні причин виникнення кризової ситуації.

Якщо на підприємстві настала криза поточної платоспроможності, варто не допустити подальшого поглиблення кризової ситуації усіма можливими засобами. Під час кризи боргової платоспроможності головним завданням є недопущення банкрутства підприємства у майбутньому, а кризи

майнової платоспроможності – вихід зі стану банкрутства, зокрема, за рахунок реалізації процедури санації (відновлення фінансової спроможності суб'єкта господарювання).

3.2. Шляхи поліпшення антикризового управління персоналом АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Під час реалізації заходів з антикризового управління діяльністю підприємств обов'язково слід враховувати людський фактор, оскільки саме за рахунок активності і наполегливості працівників можливо забезпечити як успішну реалізацію зазначених запланованих заходів, так і досягнути ефективних показників діяльності господарюючого суб'єкта в цілому. І навпаки, внаслідок шкідливих дій або ж бездіяльності персоналу компанія може опинитися у стані затяжної кризи або навіть ситуації банкрутства, тому варто не залишати поза увагою питання реалізації відповідних принципів антикризової кадрової політики [10].

Іншими словами, виникнення кризи функціонування підприємства у першу чергу негативно позначається на людських ресурсах, у той же час саме від персоналу та його злагоджених дій залежить можливість подолання кризової ситуації. Підприємству слід приділяти виключну увагу реалізації оптимальної кадрової політики в умовах кризи. Зазначена політика характеризується такими аспектами:

- відбувається зменшення кількості ланок управління, а не робочих місць;
- здійснюється оптимізація структури персоналу залежно від міри прояву кризової ситуації, за можливості уникаючи різких та значних скорочень працівників;
- ідентифікуються працівники, які продемонстрували лідерські якості та конструктивний підхід в умовах кризи, здійснюються заходи щодо їх заохочення та подальшого професійного розвитку;

- дотримуються принципу гнучкості під час ухвалення управлінських рішень, відбувається децентралізація управлінських процесів;
- підтримується належний професійний рівень персоналу [41].

Доцільно також обирати відповідну стратегію антикризового управління персоналом (рис. 3.5).

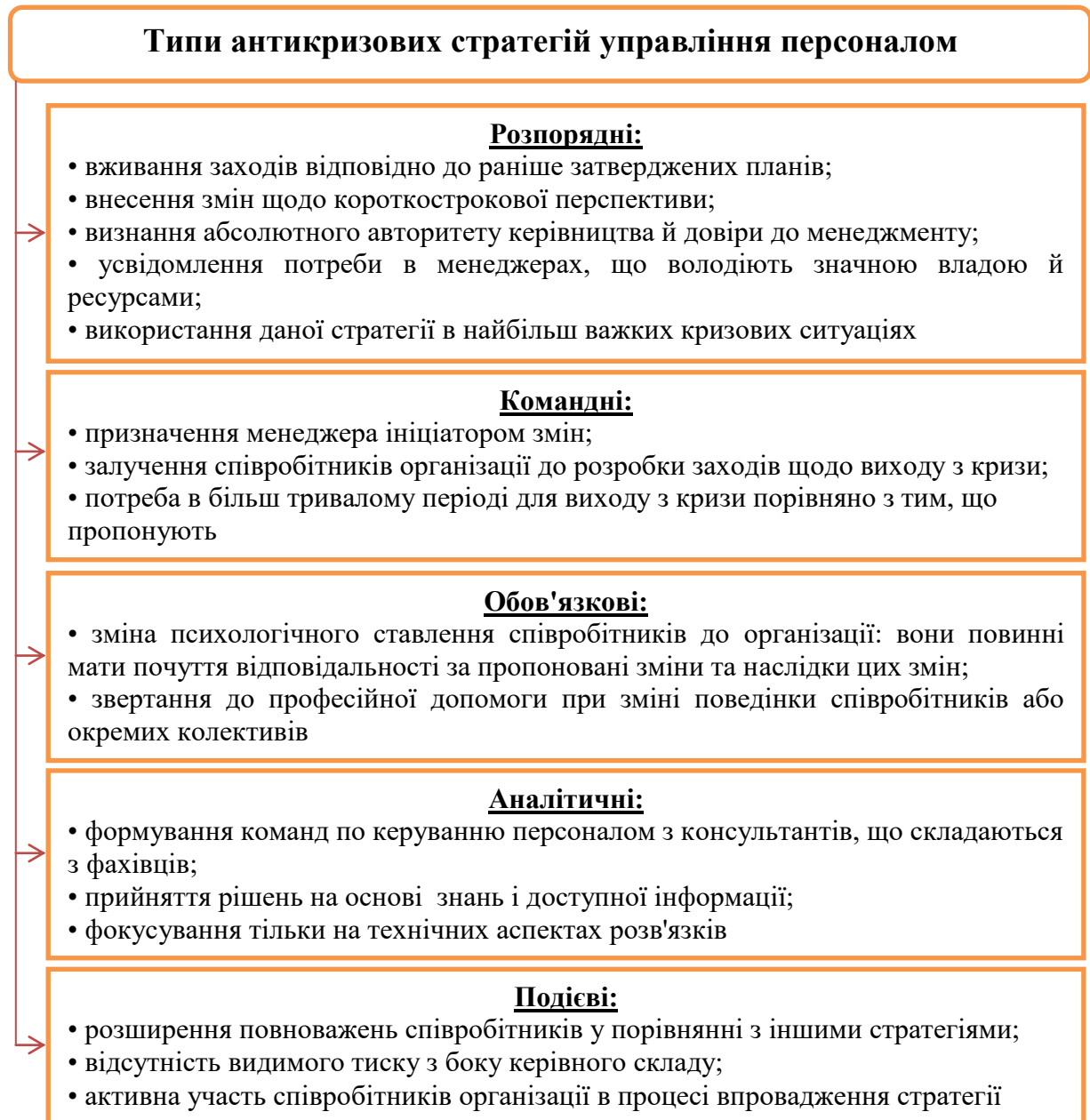


Рис. 3.5. Класифікація стратегій антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано на основі [31].

Дієвим засобом під час реалізації цілей антикризового управління виступає розвиток цифрових компетентностей працівників підприємства.

Вона включає в себе грамотне, відповідальне та раціональне застосування сучасних цифрових технологій та цифрову взаємодію з іншими в процесі виконання трудових функцій і завдань. Першочергового значення набувають цифрова грамотність, навички формування якісного цифрового контенту, комунікативної взаємодії із застосуванням сучасних цифрових засобів зв'язку, дотримання принципів інформаційної безпеки, у тому числі розробка і запровадження заходів у сфері кібербезпеки [4].

Система заходів щодо антикризового управління персоналом повинна бути комплексною та містити низку взаємопов'язаних складових. На нашу думку, для досліджуваного підприємства ці заходи доцільно представити у вигляді схеми, що наведена на рис. 3.6.

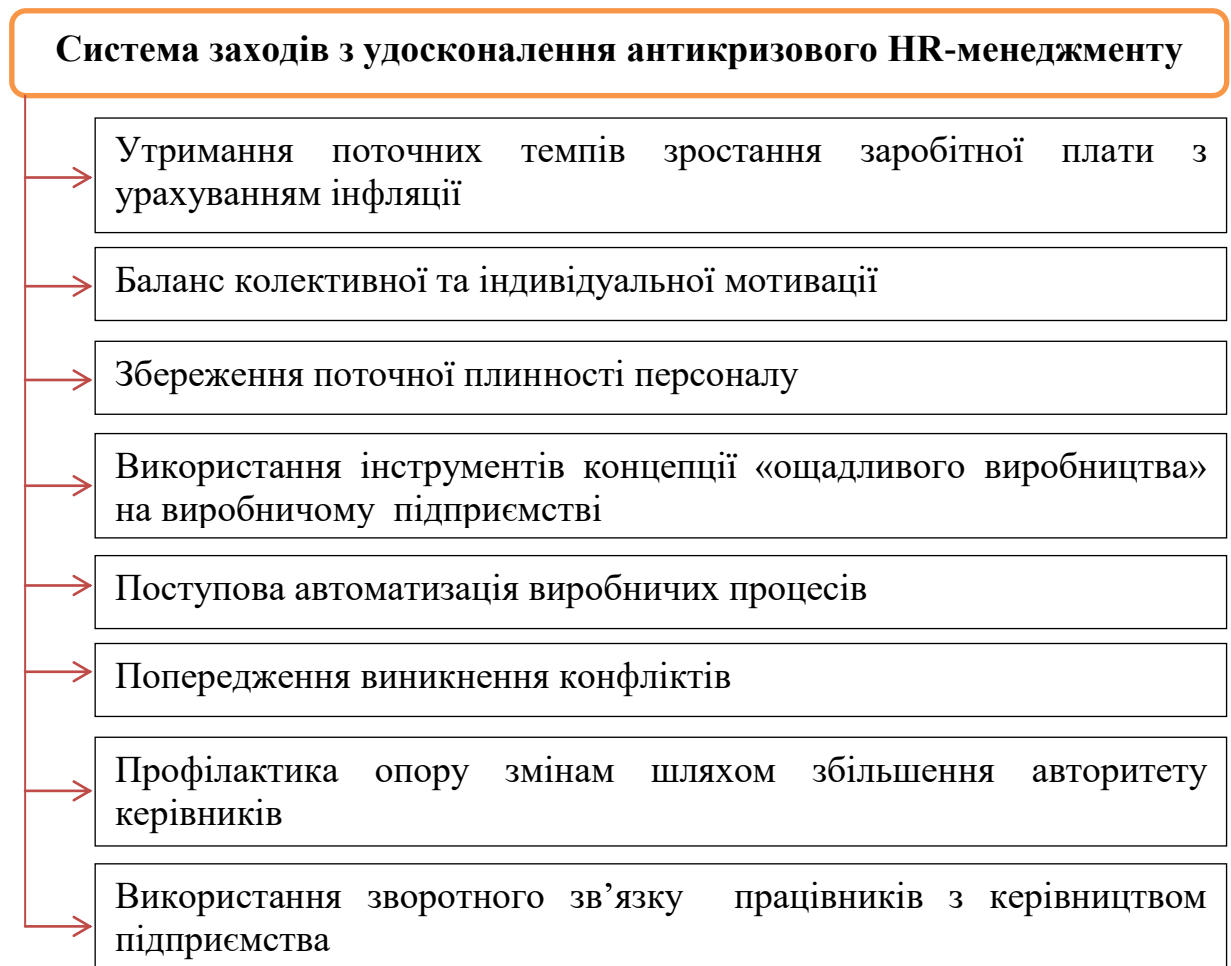


Рис. 3.6. Заходи щодо антикризового управління персоналом

АТ «Кіровоградське рудоуправління»

Джерело: побудовано на основі [35].

Під час здійснення антикризової кадрової політики на підприємстві варто пам'ятати про можливість застосування двох альтернативних сценаріїв поведінки. Перший з них орієнтований на зосередження на негативних проявах кризової ситуації, що у кінцевому підсумку призведе до втрати як власного людського потенціалу, так і конкурентних ринкових позицій в цілому. Другий сценарій передбачає розгляд кризової ситуації, що склалася, як своєрідної платформи, що дозволяє зробити свою діяльність більш ефективною, поліпшити активність у необхідних напрямках та досягнути успіху у майбутньому. Також, в процесі оптимізації кадрового складу суб'єкта господарювання слід брати до уваги не винятково економічну обумовленість певних рішень, але й їхні соціальні наслідки та результати довгострокового характеру [46].

За умов поглиблення кризової ситуації на підприємстві необхідно вжити максимально можливих заходів щодо відповідної підготовки персоналу, таких як:

- фундаментальна фахова підготовка (підтримання професійних якостей працівників, включаючи тих, що тимчасово не працюють, на належному достатньому рівні, ознайомлення їх із новітніми здобутками науки, техніки і технологій згідно з галузевою специфікою суб'єкта господарювання);
- випереджаюче навчання (навчання персоналу з тих питань, що будуть потрібні для ефективної трудової діяльності у новітніх умовах функціонування підприємства, беручи до уваги зміни, що заплановані у рамках антикризової програми на підприємстві);
- командна підготовка (підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, розвиток атмосфери взаєморозуміння і співпраці в умовах нових реалій);
- адаптаційна підготовка (прагнення до забезпечення перепідготовки тих категорій працівників, щодо яких буде прийнято рішення про звільнення у зв'язку зі скороченням кадрового складу в умовах кризи) [25].

Отже, було констатовано доцільність створення на підприємстві комплексної системи антикризового менеджменту, яка включає фінансові, організаційні, інформаційні, кадрові, інноваційні та інші аспекти. Також варто приділити особливу увагу питанням підвищення ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, усіма видами втрат досліджуваного підприємства з метою їх оптимізації.

Організаційні аспекти антикризового управління мають на меті оптимізацію організаційної структури управління та раціональний розподіл повноважень, обов'язків, прав та відповідальності. Інформаційне забезпечення антикризового управління включає широке застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій, досягнень цифрової економіки у повсякденній трудовій діяльності.

Оскільки людський чинник відіграє ключову роль в контексті спроможності підприємства до подолання кризової ситуації, варто розглядати антикризове управління персоналом як окремий важливий напрям управлінської діяльності. За умов настання кризи слід також намагатися максимально запобігти поширенню негативних настроїв і погіршення соціально-психологічного клімату у колективі.

Запровадження вищевикладених рекомендацій в діяльності АТ «Кіровоградське рудоуправління» дозволить підвищити його стійкість до негативних впливів кризових явищ та підвищити ефективність діяльності в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних, методичних та практичних засад антикризового управління діяльністю досліджуваного підприємства можемо визначити наступні висновки:

Антикризове управління являє собою належним чином спроектовану та організовану діяльність, метою якої є найбільш раннє виявлення ознак кризової ситуації, запобігання та протидія кризовим чинникам, подолання або мінімізація негативних аспектів перебігу кризи у разі невідворотності її настання, сприяння відновленню нормальної діяльності у період після виходу із кризової ситуації.

Принципи антикризового управління діяльністю підприємства є наступними: збалансованості, конкретизації, гнучкості, комплексності, багатоваріантності, прогнозованості, колегіальності, стратегічності, превентивності, ефективності. Алгоритм антикризового управління діяльністю підприємства включає чотири основні елементи: вхідну інформацію, процес управління, механізм дії та вихідний елемент.

Вагомою складовою антикризового менеджменту господарюючого суб'єкта є формування та подальша реалізація конкретної програми, яка базується на відповідному організаційно-інформаційному забезпеченні, включає сукупність заходів реакційного та превентивного характеру.

Антикризове управління передбачає реалізацію сукупності традиційних управлінських функцій, таких як: планування, організація, мотивація, координація та контроль, а також проведення якісної діагностики на ранніх етапах прояву кризової ситуації в контексті визначення раціональності використання тих або інших методів антикризового менеджменту.

В системі антикризового управління пріоритетна увага повинна надаватися використанню превентивних прийомів, які орієнтовані на виявлення та запобігання кризовій ситуації на найбільш ранніх стадіях.

З-поміж заходів антикризового менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання розрізняють активні та пасивні. При цьому, до активних заходів тактичного спрямування належать: контролінг, санація, банкрутство; стратегічні заходи активного впливу можуть передбачати проведення реструктуризації, реінжинірингу, антикризового фінансового оздоровлення, антикризової маркетингової політики.

Випускна робота виконана за матеріалами АТ «Кіровоградське рудоуправління». Під час проведення аналітичних досліджень встановлено наявність позитивних та негативних проявів. Позитивними проявами слід вважати зростання обсягу суми балансу АТ «Кіровоградське рудоуправління», підвищення виручки від реалізації продукції за останні п'ять років, прибутковість діяльності (відсутність збитків). Частка собівартості продукції у структурі доходу від реалізації знаходилася на прийнятному рівні.

Проведено розрахунки показників ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства. У результаті зроблено висновок про їх достатній рівень у порівнянні із нормативними значеннями, проте, відбувалося зменшення значень у динаміці за період 2016-2020 років.

Ймовірність банкрутства підприємства у теперішній час не передбачається або ж є мінімальною, однак доцільно приділяти увагу періодичному моніторингу ключових фінансових показників.

У роботі сформульовано ряд пропозицій, спрямованих на удосконалення системи антикризового управління підприємства.

Загальна послідовність реалізації концепції антикризового управління діяльністю АТ «Кіровоградське рудоуправління» включає низку етапів. Перший етап передбачає періодичний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів, які чинять вплив на нормальне існування суб'єкта господарювання в контексті виявлення потенційних ризиків та загроз. На другому етапі варто скласти обґрунтований план виходу із кризової ситуації. Третій етап містить заходи щодо створення стратегічних ресурсних резервів. На четвертому етапі

доцільним є запровадження системи раннього попередження та реагування на виклики та загрози, на п'ятому – механізму реагування на кризові чинники. Шостий етап включає прогнозування ймовірного подальшого розвитку кризової ситуації та її наслідків для підприємства. Сьомий етап містить заходи щодо реалізації процедур контролінгу на підприємстві. Восьмий етап передбачає розробку стимулюючих засобів впливу на активність дій щодо виходу із кризової ситуації.

Заходи щодо антикризового управління персоналом АТ «Кіровоградське рудоуправління» включають: збереження наявних темпів підвищення оплати праці з урахуванням індексів інфляції; забезпечення збалансованості колективної та індивідуальної мотивації на підприємстві; недопущення надлишкової плинності персоналу підприємства; застосування прийомів концепції «ощадливого виробництва» в діяльності суб'єкта господарювання; прагнення до максимальної автоматизації рутинних трудових функцій і виробничих процесів; уникнення конфліктності у трудовому колективі; подолання опору змінам з боку персоналу підприємства; налагодження ефективного зворотного зв'язку між працівниками та менеджерами.

Також наведено пропозиції щодо запровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування на кризові явища, трансформації підходів до антикризового менеджменту в умовах діджиталізації, поліпшення системи управління фінансовими ресурсами в умовах розгортання кризової ситуації, діагностики антикризового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова А.І., Кривда О.В. Управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця». *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №2. С. 3-6.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4. С. 155-162.
3. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_13. (дата звернення: 20.11.2021).
4. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1. С. 97-106.
5. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2020. №27. С. 44-47.
6. Бассова О.О., Алешкевич М.О. Антикризові заходи попередження банкрутства машинобудівних підприємств та шляхи їх впровадження в конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_65. (дата звернення: 20.11.2021).
7. Борисов А., Литвиновський Є. Антикризовий менеджмент у Республіці Польща: огляд основного закону та практик його застосування на територіальному рівні державного управління. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. №2. С. 56-91.

8. 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.
9. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 1. С. 63-71.
10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109-113.
11. Гут Л.В. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. 3. С. 128-139.
12. Двудіт З.П., Завербний А.С., Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7. (дата звернення: 25.11.2021).
13. Джерелюк Ю.О. Механізм виявлення та запобігання порушенням антикризової стійкості підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. №1. С. 242-249.
14. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. №1. С. 153-161.
15. Дутка В.В. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. *Економіка та право*. 2021. №1. С. 96-101.
16. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 57. С. 18-24.
17. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Сорочинський А.Ю. Правові засади адміністративної діяльності органів публічної влади у сфері превентивного

антикризового управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_10_3. (дата звернення: 20.11.2021).

18. Казюка Н.П. Антикризовий маркетинг у туристичному бізнесі в умовах пандемії коронавірусу. *Економічна теорія та право*. 2021. №1. С. 103-117.

19. Каткова Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління: еволюційний розвиток ефективності функціонування підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. №1. С. 65-73.

20. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 30.11.2021).

21. Коненко В.В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41. (дата звернення: 30.11.2021).

22. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15. (дата звернення: 30.11.2021).

23. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2020. Вип. 98. С. 108-115.

24. Малецька О.І., Прокопишин О.С., Мирончук З.П. Облікова інформація у системи формування антикризового управління персоналом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(2). С. 199-210.

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

26. Міщенко В.А., Горобець І.І. Вплив антикризового управління на гармонізацію економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. №10. С. 13-22.

27. Міщенко В.А., Другова О.С., Домніна І.І. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369-375.

28. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. №2. С. 58-68.

29. Ніколюк О.В. Формування систем антикризового управління підприємств агропромислового виробництва. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. №5. С. 99-109.

30. Обиденнова Т.С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 183-187.

31. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27. (дата звернення: 25.11.2021).

32. Офіційний сайт АТ «Кіровоградське рудоуправління». URL: <https://kaolincentre.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2021).

33. Парій Л.В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1. С. 49-53.

34. Петровська С.В., Дудка О.Й. Маркетингові інструменти при антикризовому управлінні. *Економіка і управління*. 2019. №1. С. 78-85.

35. Почтовюк А.Б., Пряхіна К.А., Цимбал О.С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 95-103.

36. Правдюк Н.Л., Шинькович А.В. Програма гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1. С. 82-89.

37. Прус Ю.І., Сосніна К.Д. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. №12(2). С. 159-165.

38. Резнік Н.П., Костилян В.А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. №4(1). С. 213-223.

39. Самойленко В.В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_79. (дата звернення: 22.11.2021).

40. Скупський Р.М. Складові антикризового потенціалу будівельних підприємств в динамічних умовах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 38. С. 265-270.

41. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. №2(2). С. 360-363.

42. Старинець О.Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_4. (дата звернення: 20.11.2021).

43. Старинець О.Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 87-91.

44. Сущенко М.А., Попова Г.Ю. Фінансові аспекти антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. №1. С. 156-168.

45. Термоса І.О. Виокремлення економічної категорії «реструктуризація» серед інших організаційно-правових та економічних процесів на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. №8. С. 260-270.

46. Ткачук О.В. Антикризовий кадровий менеджмент підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 230-234.

47. Хринюк О.С., Солосіч О.С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 137-146.

48. Череп А.В., Калюжна Ю.В. Методичні підходи до управління антикризовими заходами на підприємствах машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 60-67.

49. Шиманська В.В. Дослідження генези розвитку та класифікаційних ознак економічної категорії «реструктуризація підприємства». *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. №1. С. 104-107.

50. Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2019. №26. С. 36-39.