

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Антикризове управління підприємством
 (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.020210.ПЗ

Виконав:
 студент 4 курсу група МН(БА)-20-2
Шифр


Підпис

Анастасія КУЗНЕЦОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


14 06 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. Тимощенко

“ 15 ” 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кузнецова Анастасія Андрівна

1. Тема роботи Антикризове управління підприємством (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, проф., д.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ 15 ” 02 2024 р. № 8









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12.06.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади антикризового управління. 2. Аналіз діяльності та оцінка фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. 3. Рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Сутність поняття «криза». 2. Етапи криз в економіці України та притаманні їм ризики. 3. Процес антикризового управління. 4. Функції антикризового управління. 5. Техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки. 6. PEST-аналізу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент


 Підпис

Анастасія КУЗНЕТЦОВА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кузнєцова А. А. Антикризове управління підприємством (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Н.І. Гавловська. Дипломна робота бакалавра: 50 с., 8 рисунків, 17 таблиць, 53 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КРИЗА, КРИЗОВІ ЯВИЩА, РИЗИКИ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

Розглянуто теоретичні засади антикризового управління, а саме досліджено кризові явища та ризики в економіці України, еволюцію поглядів та економічну сутність антикризового управління, концепцію антикризового управління підприємством.

Проведено аналіз діяльності та оцінка фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, зокрема аналіз основних техніко-економічних показників, середовища функціонування, фінансового стану та ймовірності банкрутства.

Наведено рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, які полягають у впровадженні системи управління ризиками у діяльності товариства та формування корпоративних принципів культури управління ризиками.


Підпис

Анастасія КУЗНЄЦОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 12 » 06 2024 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1 Кризові явища та ризики в економіці України	8
1.2 Антикризове управління: еволюція поглядів та економічна сутність	15
1.3 Концепція антикризового управління підприємством	20
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	24
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	24
2.2 Аналіз середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	29
2.3 Оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	33
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	38
3.1 Впровадження системи управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
3.2 Формування корпоративних принципів культури управління ризиками у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	43
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

ВСТУП

В сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні, менеджери підприємств неминуче стикаються з кризовими ситуаціями та ризиками зокрема, що спричиненні з військовими діями на території країни, зменшенням платоспроможного попиту і падінням економіки в цілому. Відповідно, необхідність ефективного антикризового управління стає пріоритетним завданням для будь-якого підприємства.

У контексті роботи обрано важливу проблему забезпечення стійкості та життєздатності підприємства в умовах негативних економічних явищ, що вимагають компетентного антикризового управління. Кваліфікаційна робота бакалавра спрямована на виявлення та аналіз основних причин кризових ситуацій, розробку рекомендацій щодо запобігання кризовим явищам та ефективного управління ними.

Актуальність обраної теми бакалаврської роботи підтверджується тенденціями у будівельній галузі на яку спрямована діяльність підприємства – об'єкту дослідження, поглибленням кризових процесів в сучасних умовах господарювання та потребою підприємств у вдосконаленні діяльності для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств.

У галузі антикризового управління на підприємствах було проведено значну кількість досліджень, авторами яких є визнані науковці та практики. Деякі з них варто відзначити, зокрема Бланк І., Василенко В. О., Іванюта С. М., Ситник Л. С., Сміт А., Терещенко О. О., Туган-Барановський М. І., Тюріна Н. М., Чернявский А. Д., Чухно А., Шершньова З. Є.

Ці вчені та дослідники внесли значний вклад у розвиток теорії та практики антикризового управління на підприємствах, їхні праці визнані в академічному середовищі та застосовуються у практичній діяльності різних підприємств по всьому світу. Однак, незважаючи на значний доробок вищенаведених вчених сучасна економічна та політична ситуація постійно змінюється, і з нею

змінюються й умови, в яких функціонують підприємства, окрім того розвиток технологічного прогресу призводить до розвитку нових методів та інструментів антикризового управління, які вимагають подальшого вивчення та адаптації. Отже, незважаючи на значний доробок існуючих вчених у галузі антикризового управління, продовження досліджень у цій області є важливим для того, щоб краще розуміти і вирішувати сучасні виклики, з якими стикаються підприємства у сучасному світі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процес антикризового управління у діяльності підприємства.

Теоретико-методологічний базис кваліфікаційної роботи бакалавра становили фундаментальні положення та наукові праці вчених з питань антикризового управління. Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано із використанням наступних методів: методу абстрагування; системного підходу; методів спостережень; моделей банкрутства, зокрема двофакторної та п'ятифакторної моделей Альтмана та моделі Терещенка; дедуктивний метод; тощо.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи бакалавра становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, офіційні фінансова звітність досліджуваного підприємства, інформаційні дані мережі Інтернет, а також, власні спостереження.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Кризові явища та ризики в діяльності підприємства

Поняття «криза» і «ризик» є взаємопов'язаними у контексті управління підприємством. Кризи можуть виникати з різних причин і мати різні походження. Для більш детального аналізу розглянемо існуючі підходи до поняття «криза» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «криза»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Василенко В. [4]	«це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі»
Дацюк І. [8]	«об'єктивний процес, що приводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну»
Залогіна К. [11]	«повторюваний, обмежений у часі та керованості стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень»
Козеллек Р. [47]	«ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя»
Колісник М., Льчук П., Відлий П. [14]	«представляє собою ситуативну характеристику, яка є наслідком невизначеності установи в зовнішньому та внутрішньому оточенні»
Мінські Г. [49]	«містить такі елементи, як різке падіння цін на активи, масові банкрутства у фінансовому та не фінансовому секторі, а також порушення діяльності валютного ринку»
Мішкін Ф., Вайт І. [50]	«процес дезорганізації фінансового ринку, при якому проблеми несприятливого відбору та психологічного ризику призводять до того, що фінансові ринки перестають грати роль каналу з передачі фінансових ресурсів суб'єктам з найкращими інвестиційними можливостями»
Скібіцький О. [29]	«це необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, зміцнюється новою, більш прогресивною»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Подольська В., Яріш О. [25]	«це форма порушення параметрів життєздатності, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку»
Чернявський А. [38]	«це переломний етап в функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи міститься в загрозі руйнації системи»
Чухно А. [40]	«це одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового. Водночас з подоланням віджитого неминуче виникає спад виробництва, зростає безробіття, знижуються доходи населення, що негативно позначається на умовах життя людей»
Шершньова З. (ред.) [42]	«загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги»
Ярошенко Т. [44]	«кризові явища призводять до порушення рівноваги, що за своєю суттю являє деяку межу стану і загострення протиріч всередині системи»

У науковій літературі під кризою розуміють крайнє загострення протиріч або переломний етап, процес об'єктивний або дезорганізації, стан підприємства, форма порушення параметрів або розвитку тощо. На нашу думку, під кризою слід розуміти стан, коли виникає серйозна загроза для нормального функціонування системи чи суспільства.

Тобто, криза є тим станом, коли ризики стають критичними і вимагають негайних заходів для їх вирішення. Криза може бути спричинена ризиками, які реалізувалися, але не кожен ризик призводить до кризової ситуації. Щодо ризиків, то вони є можливістю виникнення небажаного події чи результату, який може вплинути на досягнення цілей або спричинити значні втрати чи збитки.

Етапи криз в світовій економіці можуть відрізнятися залежно від конкретних обставин та причин кризи. Однак існують типові етапи, які часто спостерігаються:

а) попереджувальні сигнали – перед початком кризи, зазвичай, спостерігається збільшення нестабільності в економіці. Попереджувальні сигнали можуть бути помітними за декілька років до фактичного спалаху кризи;

б) поглиблення кризи – негативні тенденції починають зростати, і криза стає більш очевидною. На даному етапі зростає безробіття, зменшується виробництво, відбувається скорочення інвестицій тощо;

в) пік кризи – криза досягає свого максимального рівня і має найбільший вплив на економіку. І може включати безробіття, фінансовий занепад, падіння біржових індексів тощо;

г) відновлення – на цьому етапі криза спадає, і економіка починає відновлюватися. Цей процес може бути повільним і займати кілька років, проте з часом економіка зазвичай повертається до стабільного росту.

Світова економіка періодично стикається з різними етапами кризових ситуацій, які виникають у зв'язку з різними економічними, фінансовими, соціальними, політичними та іншими чинниками. Економічні кризи в світовій економіці мають значний вплив на виникнення та динаміку криз в Україні, і можуть викликати ряд негативних наслідків для української економіки, таких як зниження зовнішньої торгівлі, зменшення зовнішньої інвестиційної активності, зниження цін на експортні товари, погіршення фінансової стабільності тощо. Наприклад, світова фінансова криза 2008-2009 років спричинила глибокий економічний спад у багатьох країнах світу, включаючи Україну. Зниження світового попиту на експортні товари, зростання цін на енергоносії та інші фактори негативно позначилися на українській економіці, призводячи до зменшення виробництва, збільшення безробіття та зростання бюджетного дефіциту. Більш детально етапи криз в економіці України та притаманні їм ризики представлено у таблиці 1.2.

Наведені кризи у таблиці 1.2 нами поділено на 8 етапів, зокрема: революційних перетворень (1991 – 1995 рр.), реформування економічної системи (1996 – 2000 рр.), гетерогенного зростання економіки (2001 – 2008 рр.), економічної кризи (2008 – 2009 рр.), виходу з економічної кризи (2010 – 2013 рр.), конфлікту на сході України (2014 – 2021 рр.), пандемії COVID-19 (2020-2021 рр.), повномасштабної війни на території України (2022 р. – по теперішній час).

Таблиця 1.2 – Етапи криз в економіці України та притаманні їм ризики*

Етап кризи	Характеристика	Ризики
1	2	3
Етап революційних перетворень (1991 – 1995 рр.)	цей етап характеризувався значними змінами у політичній, економічній та соціокультурній сферах країни після її отримання незалежності від Радянського Союзу	політичні ризики – зміна політичного режиму, формування нових інституцій, конфлікти між різними політичними силами економічні ризики – інфляція, дефіцит бюджету, зниження виробництва та зростання безробіття міжнародні ризики – міжнародні тиски, дипломатичні та економічні втручання корупція та зловживання владою – велика кількість корупційних схем, зловживань владою та відсутність прозорості управління
Етап реформування економічної системи (1996 – 2000 рр.)	цей етап характеризується подоланням економічних труднощів, що виникли в результаті переходу від планової до ринкової економіки, зокрема було впроваджено ряд реформ, спрямованих на стабілізацію економіки та стимулювання її розвитку	політичні ризики – політичні конфлікти та внутрішньополітичні протистояння економічні ризики – інфляція, зниження довіри до національної валюти та загроза фінансовій стабільності корупція та недостатня прозорість – створювало перешкоди для приваблення іноземних інвестицій, а також обмежувало розвиток бізнесу та підприємництва залежність від зовнішніх чинників – зокрема від ринків енергоресурсів та міжнародних кредиторів
Етап гетерогенного зростання економіки (2001 – 2008 рр.)	спостерігалось певне покращення економічної ситуації, але разом з тим існували серйозні ризики, які впливали на сталість цього зростання	залежність від зовнішніх чинників – зокрема, таких як експорт товарів та послуг, залучення іноземних інвестицій, а також зміни на світових ринках корупція та недостатня прозорість – обмежує розвиток бізнесу та інвестиційний клімат непропорційний розвиток регіонів – деякі регіони отримували більше інвестицій та розвивалися швидше, ніж інші
Етап економічної кризи (2008 – 2009 рр.)	спостерігалось значне спадання економічної активності, що було викликано світовою фінансовою кризою та внутрішніми факторами	економічні ризики – економіка України пережила значне падіння ВВП, зменшення зовнішнього попиту на українські товари та послуги, збільшення безробіття, скорочення виробництва тощо фінансові ризики – дефіцит ліквідності, збільшення боргового навантаження тощо інвестиційні ризики – зменшення інвестицій та капіталу, що призвело до обмеження можливостей для розвитку підприємств та стимулювання економічного зростання політичні ризики – політичне напруження, що ускладнило управління економікою та призвело до зростання невизначеності для бізнесу та інвесторів соціальні ризики – зростання бідності, соціальна напруга та інші соціальні тощо

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Етап виходу з економічної кризи (2010 – 2013 рр.)	після періоду економічної кризи Україна поступово виходила на шлях відновлення, спостерігалось зростання ВВП та покращення економічних показників	політичні ризики – політичні турбулентності та непевність щодо політичних курсів економічні ризики – непослідовність економічної політики, олігархізація, недостатня ефективність управління фінансами тощо соціальні ризики – нестабільність на ринку праці та зростання безробіття корупція – зростання рівня корупції, тінізація геополітичні ризики – втручання з боку зовнішніх сил у внутрішні справи України
Етап конфлікту на сході України (2014 – 2021 рр.)	вторгнення російських загонів у Крим та схід України і проголошення ДНР і ЛНР	політичні ризики – загострення політичної ситуації в країні, конфлікти між різними політичними силами економічні ризики – втрата виробництва, руйнування інфраструктури, скорочення робочих місць та зменшення інвестицій соціальні ризики – зростання бідності, безробіття, міграції, особливо з зони конфлікту, гуманітарна криза в зоні конфлікту військові ризики – окупація частини території, загибель військових та цивільного осіб, руйнування міст і сіл енергетичні ризики – зменшення видобутку та транспортування енергоресурсів, збільшення енергетичної залежності країни та загроза енергетичній безпеці
Етап пандемії COVID-19 (2020-2021 рр.)	пандемія COVID-19, яка почалася в 2020 році, суттєво вплинула на економіку України та всі сфери життя за рахунок поширення інфекції, введення локдаунів та обмежень	медичні ризики – збільшена кількість хворих на COVID-19, перевантаження лікарень, нестача медичного обладнання, ліків та кадрів економічні ризики – зменшення обсягів виробництва, закриття бізнесу та зростання безробіття соціальні ризики – зменшення доходів населення, збільшення ризику бідності та соціальної нерівності політичні ризики – незадоволення громадян діями уряду у боротьбі зі стрімким поширенням вірусу та критика економічних наслідків пандемії кібер-ризиків – перехід до роботи та навчання в онлайн-режимі, збільшив ризик кібератак, кіберзлочинності та кібершахрайства глобальні ризики – залежність від імпорту медичного обладнання, ліків та зміна глобальних торгових взаємовідносин

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Етап повномасштабної війни на території України (2022 р. – по теперішній час)	Україна переживає активні воєнні дії на своїй території. Ескалація війни значно ускладнила умови проживання та призвела до вимушеної міграції	військові ризики – артилерійські обстріли, бойові дії на лінії фронту, бомбардування міст та мирних населених пунктів соціальні ризики – мільйони людей змушені залишати свої домівки, шукати притулок та доступ до необхідних ресурсів економічні ризики – серйозні економічні втрати, зменшення виробництва, зруйнування інфраструктури та зростання безробіття політичні ризики – розбіжності між різними політичними силами, важкість у досягненні консенсусу енергетичні ризики – енергетична криза, зниження виробництва енергії, енергетична залежність, збільшення цін на енергоресурси екологічні ризики – забруднення ґрунтів, води та повітря

*сформовано автором із використанням [5, 16, 20, 24, 26, 39, 43]

Етапи криз в економіці України відображаються на діяльності вітчизняних підприємств. Більш детально вплив етапів криз в економіці України на діяльність вітчизняних підприємств наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив етапів криз в економіці України на діяльність вітчизняних підприємств

Етап кризи	Вплив на діяльність підприємств
1	2
Етап революційних перетворень (1991 – 1995 рр.)	приватизація державного майна та зміни в системі управління; необхідність адаптуватися до нових умов конкуренції; необхідності пошуку нових партнерів; виявлення ефективних стратегій виробництва та маркетингу; фінансові труднощі у зв'язку з гіперінфляцією, і як наслідок збільшення витрат на оплату праці та закупівлю сировини і матеріалів; розвиток експортно-імпортних відносин і адаптація до нових вимог іноземних покупців
Етап реформування економічної системи (1996 – 2000 рр.)	спрощення процедур реєстрації бізнесу; покращення правової бази для захисту прав власності та контрактів; більша незалежність в управлінні; зміна конкурентного середовища та необхідність адаптації до нових умов ринку; модернізація виробництва та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;

Продовження таблиці 1.3

1	2
Етап гетерогенного зростання економіки (2001 – 2008 рр.)	розвиток інфраструктури, що створило сприятливі умови для діяльності підприємств у різних галузях економіки, таких як транспорт, логістика, телекомунікації тощо; збільшення обсягів інвестицій, у т.ч. і іноземних у різні сектори економіки; збільшення споживчого попиту; підвищення якості продукції та послуг, оптимізація виробничих процесів
Етап економічної кризи (2008 – 2009 рр.)	зменшення споживчого попиту на товари та послуги, у т.ч. на зовнішніх ринках; зменшення інвестицій; зменшення оборотних коштів, скорочення кредитних ресурсів та збільшення боргів, що ускладнювало їхню фінансову стійкість та можливість виконання фінансових зобов'язань
Етап виходу з економічної кризи (2010 – 2013 рр.)	спрощення процедур реєстрації бізнесу; зменшення бюрократичних перешкод та підвищення захисту прав власності; залучення більшого обсягу інвестицій; зростання конкуренції на ринку; адаптація до нових економічних та технологічних тенденцій, таких як цифровізація та зміни у споживчих уподобаннях
Етап конфлікту на сході України (2014 – 2021 рр.)	зменшення споживчого попиту та зниження замовлень на продукцію підприємств; потреба в диверсифікації ринків та / або діяльності; перерви в постачанні сировини, енергії та інших ресурсів; зменшення інвестицій у розвиток підприємств; збільшення витрат на забезпечення безпеки працівників та майна
Етап пандемії COVID-19 (2020-2021 рр.)	необхідність пошуку нових способів роботи, зокрема впровадження дистанційного режим, цифрових технологій та інших інновацій, щоб забезпечити безпеку працівників та продовжити свою діяльність; зменшення споживчого попиту на товари та послуги; перерви у ланцюжку постачань; скорочення кількості працівників; проблемами з погашенням кредитів, виплатою заробітної плати працівникам та забезпеченням фінансової стійкості
Етап повномасштабної війни на території України (2022 р. – по теперішній час)	фізичні руйнування підприємств, знищення обладнання та інфраструктури; зниження виробництва; зниження інвестицій; введення нових правил безпеки на підприємствах, впровадження заходів захисту та евакуації працівників; зменшення чисельності працівників та нестача кваліфікованих кадрів; перерви в постачанні сировини, енергії та інших ресурсів

Відповідно до характеристики кожного з наведених етапів кризи, підприємства можуть стикатися з різними викликами та проблемами. Під час економічної кризи вітчизняні підприємства стикаються зі зменшенням попиту на продукцію, і відповідно скорочуються обсяги виробництва та призупиняються інвестиційні проекти тощо.

1.2 Антикризове управління: еволюція поглядів та економічна сутність

Еволюція поглядів на антикризове управління пов'язана із розвитком стратегій, методів та підходів до управління в умовах кризових ситуацій. Більш детально еволюцію поглядів на антикризове управління представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Еволюція поглядів на антикризове управління*

Період	Характеристика
1	2
1776 р.	А. Сміт в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» розглядав економічні кризи та їх наслідки у контексті функціонування ринкової економіки. Він використовував термін «перегрів» для опису економічних криз, і вважав, що ринкова економіка може перегріватися, коли попит на товари та послуги перевищує їх можливості виробництва. Це може призвести до зростання цін, спекуляцій та збоїв у функціонуванні ринку. Сміт наголошував на необхідності регулювання ринку за допомогою конкуренції та ринкових механізмів, а також уникнення зловживань з боку уряду та монополій. В цьому контексті він наголошував на важливості економічної свободи, конкуренції та регулювання ринкових сил
1803 р.	Ж. Б. Сей в роботі «Трактат політичної економії» досліджував різні аспекти економічних криз. Один з його основних внесків полягає у формулюванні «закону ринкового попиту», відомого як «закон Сея». Цей закон стверджує, що «пропозиція створює свій власний попит», тобто виробництво товарів та послуг призводить до створення доходу, який в свою чергу стимулює попит на ці товари та послуги. Він вважав, що економічні кризи можуть бути тимчасовими явищами, які виникають у результаті дисбалансу між пропозицією та попитом, і що ринкові механізми можуть самостійно скоригувати цей дисбаланс з часом
1815 – 1819 рр.	Ш. Л. С. де Сімонді у своїх працях «Історія французької економіки з часів Людовика XV» (1815) та «Нові принципи політичної економії» (1819) розвинув свою теорію криз та пропонував соціально-орієнтовані методи їх запобігання та подолання
1867	Дж. М. Кейнс у праці «Загальна теорія зайнятості, проценту і грошей» розглядав причини та наслідки економічних криз, а також запропонував стратегії подолання кризових ситуацій. Він вважав, що економічні кризи виникають через недостатність агрегатного попиту в економіці, коли рівень витрат на товари та послуги недостатній для повного використання виробничих потужностей. Він пропонував державне втручання за допомогою фіскальної та монетарної політики для збільшення агрегатного попиту та стимулювання економічного зростання

Продовження таблиці 1.4

1	2
1894 р.	М. Туган-Барановський у праці «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і близький вплив на народне життя» досліджував циклічність криз у розвитку капіталістичної економіки та роль кризи в цьому процесі. Він вважав, що кризи виникають із-за відсутності рівноваги між виробництвом і споживанням, а також через надмірну концентрацію капіталу. Його роботи стали важливим доповненням до розуміння економічних криз у капіталістичному суспільстві
1911 р.	Й. Шумпетер в своїй праці «Теорія економічного розвитку: дослідження в економічній історії» висуває концепцію економічного розвитку через процеси творчої руйнації. Він розглядає кризи як необхідну складову економічного розвитку, і стверджує, що руйнування та кризи у економіці виникають не внаслідок зовнішніх факторів або дестабілізації, а через внутрішній рух самого розвитку. Він називає цей процес «творчим руйнуванням» (creative destruction), де старі економічні структури знищуються, а нові виникають на їхньому місці, що сприяє подальшому економічному зростанню і розвитку
1929 р.	Початок Великої Депресії, що спричинив глибоку економічну кризу на всьому світі. Велика Світова криза почалася в Сполучених Штатах після того, як була спричинена біржовим крахом на Нью-Йоркській фондовій біржі 29 жовтня 1929 року, який також відомий як Чорний четвер. Цей крах призвів до стрімкого падіння цін акцій і спричинив масовий втрати капіталу для інвесторів. Велика Світова криза стала великим викликом для економічної теорії та політики, і вона вплинула на розвиток економічної думки того часу. Період кризи 1929-1933 рр.
1931 р.	Л. фон Мізеса у праці «Причини економічної кризи» аналізує причини і механізми виникнення економічних криз. На його думку, основними причинами криз є втручання держави в ринковий процес, неправильна монетарна політика, штучне збільшення кредиту та штучне створення кредитних бульбашок. Він вважав, що втручання держави в економіку сприяє виникненню перекосів та дисбалансів, що веде до кризових ситуацій
1933 р.	Ф. Рузвельт на посаді президента США, розпочав реалізацію економічної програми, відомої як «Новий курс» (New Deal). Ця програма була спрямована на подолання наслідків Великої Депресії та створення умов для відновлення економіки. Ця політика допомогла пом'якшити ефекти Великої Депресії, зменшити безробіття і стимулювати відновлення економіки в США. Вона також вплинула на перспективи розвитку економічної політики у багатьох інших країнах, які використовували деякі з її методів для боротьби з економічними кризами
1942 р.	Дж. Хікс лауреат Нобелівської премії з економіки в праці «Економічні аспекти стабільності та змін в загальному рівні цін» розглядає кризи з точки зору аналізу економічних коливань. Він висуває концепцію «методу реакції на зміну», за якою економіка, стикаючись з змінами у виробництві та споживанні, реагує на ці зміни шляхом зміни в цінах, зайнятості та інших економічних змін. Також вивчав роль грошей і кредиту в економічних кризах та розвинув концепцію «економічного циклу», що пояснює періодичні коливання у виробництві та зайнятості

Продовження таблиці 1.4

1	2
1948 р.	П. Самуельсон, лауреат Нобелівської премії з економіки, в своїй праці «Економіка» розглядає кризи як наслідок дисбалансу між загальним попитом і загальною пропозицією товарів та послуг на ринку. Він висуває концепцію «економічного мультиплікатора», за якою зміна в одному секторі економіки може викликати каскадні зміни в інших секторах, що може призвести до зростання або спаду в економіці. Він також аналізує вплив фінансових ринків, грошової політики та інших факторів на виникнення криз і розвиток економічного циклу
1954 р.	Дж. Гелбрейта у праці «Великий крах 1929» розглядає причини і наслідки Великої Депресії, що розпочалася з краху фондового ринку у 1929 році. Він виділяє кілька ключових факторів, які призвели до цієї кризи: масова спекуляція на фондовому ринку, недостатня економічна освіта та обізнаність інвесторів, нестабільність банківської системи, несправжня (завищена) вартість активів, поглиблення кризи
1973 р.	В цей рік розпочалася криза, відома також як «Нафтовий шок 1973 року», була світовою енергетичною кризою, спричиненою серією подій, що призвели до стрімкого зростання цін на нафту і паливо. Основні причини цієї кризи включали війну в Європейському союзі і конфлікт між Ізраїлем і арабськими країнами, а також рішення Організації країн-експортерів нафти з обмеження видобутку нафти та введення ембарго на поставки нафти до країн, що підтримували Ізраїль. Ця криза мала серйозний вплив на світову економіку і призвела до зростання інфляції, зниження економічного зростання і загального економічного занепаду в багатьох країнах. Період кризи 1973-1975
1980 р.	М. Фрідман лауреат Нобелівської премії з економіки в праці «Вільний вибір» розглядає вплив монетарної політики, грошового обігу та регулювання на економіку, вважав, що багато криз можуть бути викликані неправильною монетарною політикою, занадто високим рівнем інфляції або недостатньою грошовою масою. Він вважав, що ефективна монетарна політика, спрямована на збереження стабільності цін і зменшення інфляції, може допомогти у попередженні криз та сприяти економічному зростанню
1990 р.	Д. Норт лауреат Нобелівської премії з економіки в праці «Інституціональні зміни та функціонування економіки» розглядає вплив інституційних структур на економічний розвиток та виникнення криз. Він підкреслює, що не тільки економічні чинники, але й правові, політичні та соціокультурні умови впливають на ефективність економічної системи. І вважав, що для подолання криз та забезпечення стабільного економічного розвитку необхідно звертати увагу на інституціональні фактори та проводити реформи, спрямовані на поліпшення правової, політичної та соціальної сфер
1997 р.	В цей рік розпочалася криза, відома як Азійська фінансова криза. Вона розпочалася з краху валютного режиму в Таїланді, що спровокувало падіння цін акцій та поглиблення фінансових проблем в інших країнах регіону, таких як Індонезія, Малайзія, Філіппіни та Південна Корея. Перший етап кризи супроводжувався зростанням кількості банкрутств, падінням курсів валют, інфляцією та спадом економічної активності. Основні причини цієї кризи включали міжнародні фінансові відносини, недосконалість фінансових систем країн, недоліки управління та зростаючу зовнішню заборгованість

Продовження таблиці 1.4

1	2
2008 р.	Ця криза відома як Глобальна фінансова криза, і була однією з найбільших економічних криз у світовій історії. Вона розпочалася з краху ринку нерухомості у США, а потім поширилася на фінансові ринки по всьому світу. Основні причини кризи були пов'язані з масштабними інвестиціями в нерухомість, дезорієнтованістю фінансових ринків, відсутністю ефективного регулювання та низькою рівнем ризикового управління в банківській сфері. Період кризи 2008-2009 рр.
2015 р.	Ж. Тірро лауреат Нобелівської премії з економіки в праці «Кризи і крахи фінансових ринків» розглядає різні типи криз та механізми, які призводять до їх виникнення, і аналізує такі фактори, як збільшення фінансового левериджу, нестабільність цін на активи та ризиковані інвестиції. Він також розглядає роль регулювання фінансових ринків та його вплив на попередження криз

*сформовано автором за [10, 17, 22, 23, 30, 36, 45, 46, 48, 51, 52, 53]

Еволюція поглядів на антикризове управління відбувається від традиційних реактивних методів до більш прогресивних та превентивних підходів. У минулому антикризове управління часто використовувалося в реактивному режимі, коли кризові ситуації вирішувалися по мірі їх виникнення. Поступово виникає усвідомлення про важливість попередження кризових ситуацій. Превентивне антикризове управління передбачає ретельне аналізування ризиків, прогнозування можливих кризових ситуацій і розробку стратегій запобігання їх виникненню. Сучасні підходи до антикризового управління передбачають гнучкість і швидку реакцію на змінні умови.

З метою більш детального дослідження антикризового управління розглянемо існуючі підходи щодо його сутності, які представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Сутність поняття «антикризове управління»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Ахновська І. [1]	«система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства»
Василенко В. [3]	«це управління, в якому певним чином поставлено попередження небезпеки щодо приближення кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для подальшого розвитку»

Продовження таблиці 1.5

1	2
Бланк І. [2]	«розробка системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та «включення» механізмів фінансового оздоровлення підприємства, які забезпечують його вихід із кризового стану»
Довгань Д. [9]	«ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення»
Іванюта С. [12]	«система управління підприємством, яка має комплексний системний характер і направлена на попередження чи подолання негативних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту»
Рамазанов С., Степаненко О., Тимашова Л. [27]	«система управління підприємством, яка має комплексний, системний характері спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції»
Ситник Л. [28]	«система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку»
Старинець О. [31]	«це комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу щодо запобігання, попередження та подолання кризових явищ або усунення їх негативних наслідків на основі використання всього потенціалу відповідного підприємства»
Терещенко О. [32]	«застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи»
Ткаченко Н. [33]	«сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час»
Шварц І. [41]	«полягає у плануванні та проведенні заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників»

Серед наведених визначень можна виділити наступні підходи щодо сутності «антикризове управління», зокрема:

- а) управління (менеджмент) в умовах кризи;
- б) комплекс або система прийомів, методів, способів управління спрямованих на запобігання та / або усунення криз;
- в) система управління спрямована на запобігання та / або подолання криз.

1.3 Концепція антикризового управління підприємством

Концепція антикризового управління підприємством включає в себе об'єкт та суб'єкт управління, участь держави в його реалізації, мету, процес, функції, методологію, механізм, принципи та галузеві особливості та ефективність антикризового управління (рис. 1.1).

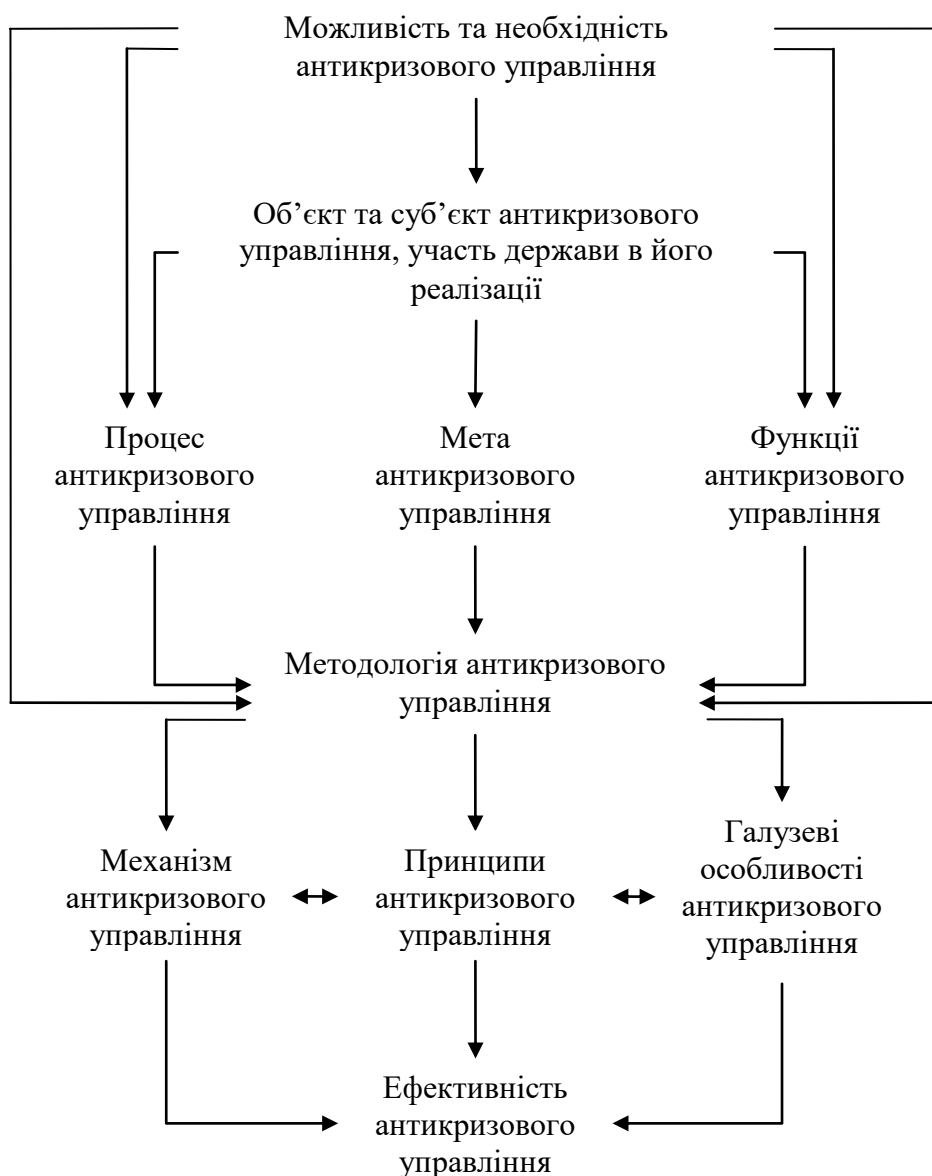


Рисунок 1.1 – Концепція антикризового управління підприємством [15]

Метою антикризового управління є здійснення ефективних заходів для

управління кризовою ситуацією з метою зниження її негативних наслідків і відновлення стабільності, як можна швидше.

Антикризове управління ґрунтується на низці принципів, які представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Принципи антикризового управління*

Назва	Характеристика
Відповідальність	визначення ролей та відповідальності учасників антикризового управління є ключовим. Кожен повинен чітко розуміти свої обов'язки та внести свій внесок у подолання кризи
Гнучкість і адаптивність	у кризових ситуаціях може знадобитися швидка зміна стратегій і планів дій в залежності від розвитку подій. Гнучкість і адаптивність дозволяють ефективно реагувати на зміни обставин і швидко коригувати дії
Ефективне використання ресурсів	важливо ефективно використовувати наявні ресурси, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інші. Це означає оптимізацію витрат і максимізацію результатів
Командна робота	співпраця та взаємодія між різними структурами та учасниками антикризового управління є важливою для успішного реагування на кризову ситуацію
Комунікація і співпраця	є ключовими для успішного управління кризовою ситуацією, і дозволяє координувати дії, обмінюватися інформацією та ресурсами, а також забезпечити взаємне розуміння ситуації
Навчання і постійне вдосконалення	після завершення кризової ситуації важливо провести аналіз результатів та навчальних висновків для покращення системи антикризового управління в майбутньому
Превентивність	попередження кризових ситуацій і забезпеченню готовності до них. Це означає проведення аналізу ризиків, розробку планів невідкладних заходів і підготовку персоналу для ефективного реагування на можливі кризи
Прозорість і відкритість	відкритість і прозорість у взаємодії з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє створити довіру, сприяти співпраці та залученню ресурсів для подолання кризової ситуації
Швидкість реагування	важливо оперативно реагувати на виникаючі проблеми і приймати необхідні рішення. Швидке реагування допомагає мінімізувати збитки і запобігти подальшому загостренню ситуації

*сформовано автором за [6, 18, 19, 38]

У контексті антикризового управління об'єктом є кризова ситуація або проблема, яка виникає в економіці, фінансовій сфері, соціальній сфері або будь-якому іншому аспекті життя суспільства та / або організації, і потребує негайних заходів для її подолання. Суб'єктами антикризового управління можуть бути:

а) держава, зокрема уряд та відповідні органи та структури, що належать до нього і приймають стратегічні рішення та впроваджують заходи для подолання

кризової ситуації;

б) приватний сектор, зокрема бізнес-структури, організації, фінансові установи та окремі структурні підрозділи, що можуть вживати заходів для управління кризою в межах своїх можливостей та компетенцій;

в) громадські організації, зокрема волонтерські групи, об'єднання громадян, які можуть надавати підтримку та допомогу в управлінні кризовою ситуацією на рівні спільноти або більш широкому рівні;

г) міжнародні організації та фонди, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський союз, і вони можуть надавати фінансову підтримку, консультації та іншу допомогу країнам у подоланні кризових ситуацій.

Процес антикризового управління складається з кількох етапів, які включають планування, реагування, виконання заходів і оцінку результатів, які представлено на рисунку 1.2. Цей процес дуже часто циклічним, оскільки кризові явища еволюціонують або змінюються з часом, і вимагають постійного аналізу та реагування з боку управлінських працівників.

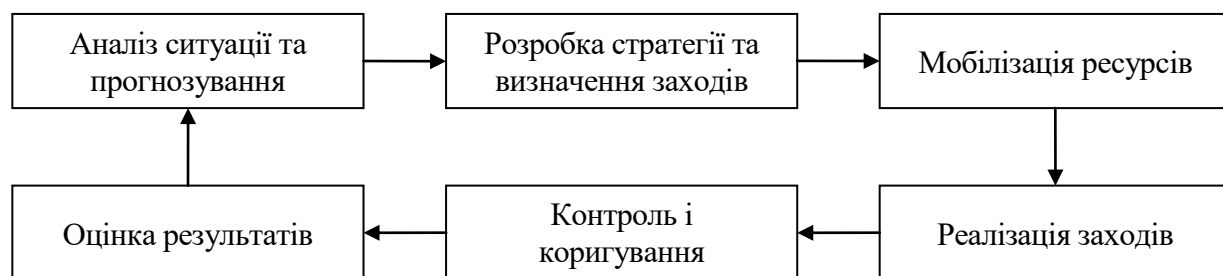


Рисунок 1.2 – Процес антикризового управління

Антикризове управління включає в себе різноманітні функції, які спрямовані на ефективне управління кризовою ситуацією та подолання її наслідків. Основні функції антикризового управління представлено на рисунку 1.3.

Можливість та необхідність антикризового управління визначаються низкою факторів, які включають в себе економічні, соціальні, політичні та технологічні аспекти, а саме:

а) економічна нестабільність, до яких належать кризи, спади на ринку та інші фінансові труднощі. Всі ці складові можуть виникнути з різних причин, таких як зміни в світовій економіці, фінансові кризи, економічні рецесії тощо;



Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління [13, с. 49]

б) політична та правова нестабільність, до яких належать зміни у законодавстві, політичні кризи та нестабільність урядового управління, всі ці складові впливають на діяльність суб'єктів господарювання;

в) технологічні зміни та інновації обумовлені швидким розвитком технологій та скороченням інноваційного циклу, і може призвести до змін у конкурентній ситуації та споживчих вимогах;

г) соціальні чинники, до яких належать соціальні та демографічні зміни, зміна вимог функціонування підприємств, що стосуються соціальних аспектів.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розташовано у м. Хмельницькому, і засноване у 1956 році. Товариство понад 60 років є лідером у галузі з виробництва залізобетонних конструкцій Західної України. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є великим «гравцем» у виробництві будівельних матеріалів в Україні.

У своїй діяльності товариство пройшло різні етапи розвитку, зокрема

а) у 2008 році було впроваджено екструдерні технології фінської компанії «Elematic» для виготовлення плит перекриття;

б) у 2013 році впроваджено лінію німецької фірми «Weiler» з виготовлення залізобетонних паль та перемичок;

в) у 2017 році укладено контракт з австрійською компанією DELTABLOC щодо виготовлення дорожніх обмежувачів;

г) у 2018-2021 роках проводилася активна робота щодо розширення номенклатури продукції для ремонту та будівництва доріг;

д) у 2021 році введено в експлуатацію новий виробничий корпус шу якому виготовляються дорожні елементи.

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників, які представлено у таблиці 2.1.

Найгірші результати діяльності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігаються у 2022 році, що пояснюється початком повномасштабної війни на території України, енергетичною кризою та сповільненням розвитку ринку будівельних матеріалів.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	811393,0	576737,0	849716,0	71,08	147,33
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	635296,0	472386,0	702409,0	74,36	148,69
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	163368,0	199766,0	171960,0	122,28	86,08
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	527	444	399	84,25	89,86
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	119839,0	90784,0	120393,0	75,75	132,61
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1539,6	1299,0	2129,6	84,37	163,95
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18949,9	17039,0	25144,7	89,92	147,57
8	Фондовіддача	грн	4,97	2,89	4,9	58,13	171,16
9	Фондомісткість	грн	0,2	0,35	0,2	172,03	58,43
10	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,78	0,82	0,83	104,61	100,92
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	77734,0	27429,0	38102,0	35,29	138,91
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,24	5,81	5,42	–	–

Якщо аналізувати основні техніко-економічні показники діяльності товариства слід зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг скоротився у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 28,92% та зріс у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 47,33%, і становить у 2021 році – 811393,0 тис.грн., у 2022 році – 576737,0 тис.грн. та у 2023 році – 849716,0 тис.грн. (рис. 2.1).

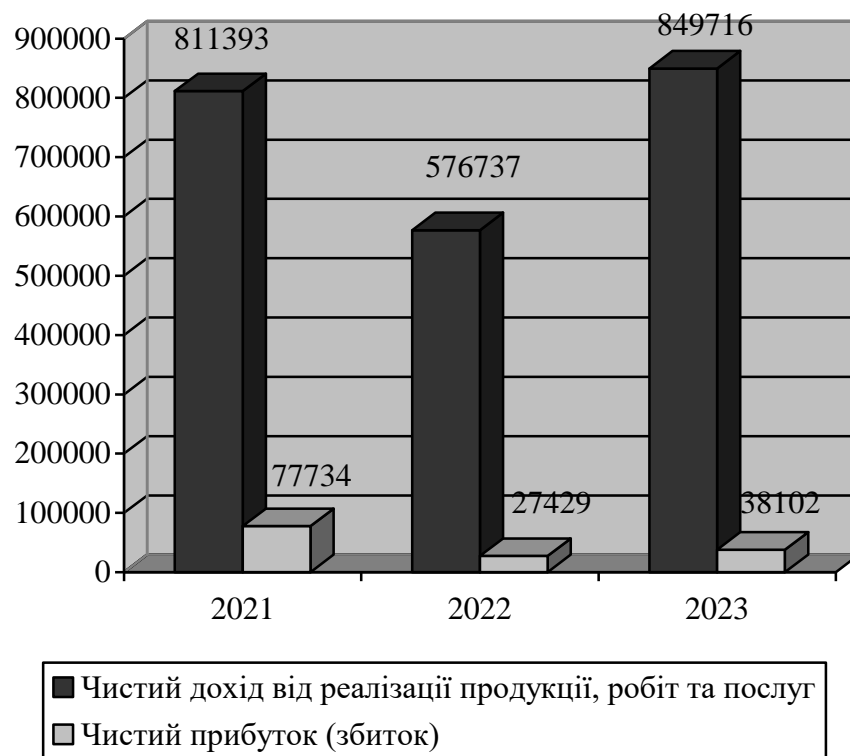


Рисунок 2.1 – Фінансові результати ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 – 2023 роки

Чистий прибуток (збиток) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» також коливається, і становить у 2021 році – 77734,0 тис.грн., у 2022 році – 27429,0 тис.грн. (він скоротився у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 64,71%) та у 2023 році – 38102,0 тис.грн. (він зріс у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 38,91%) (рис. 2.1).

Рентабельність (збитковість) діяльності товариства є дуже низькою у 2022 та 2023 роках, і становить у 2021 році – 12,24%, у 2022 році – 5,81% та у 2023 році – 5,42%.

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг змінюється аналогічними темпами до фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзаліобетон», і зокрема становить у 2021 році – 635296,0 тис.грн., у 2022 році – 472386,0 тис.грн. (вона скоротилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 25,64%) та у 2023 році – 702409,0 тис.грн. (вона зросла у 2023 році порівняно з 2022 роком на 48,69%) (рис. 2.2).

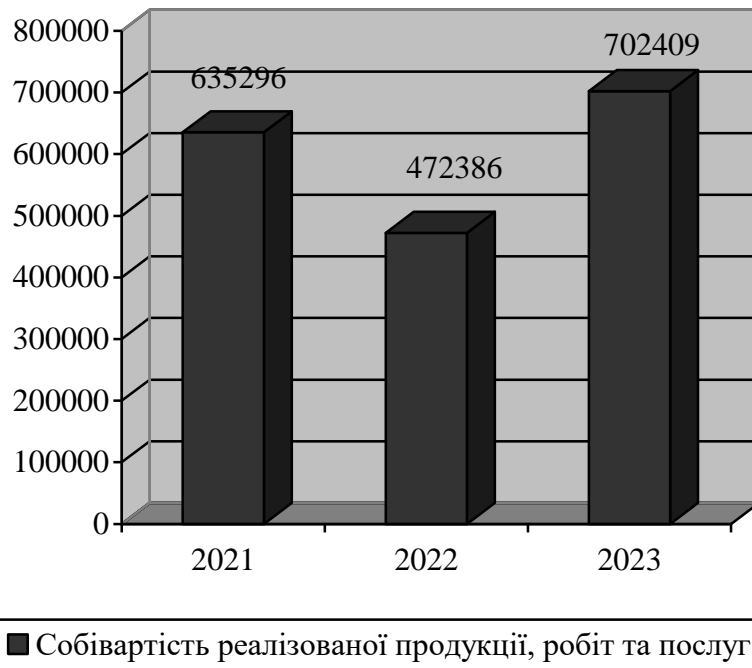


Рисунок 2.2 – Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг зростають протягом аналізованого періоду з 0,78 грн. у 2021 році до 0,83 грн. у 2023 році.

Для більш детального аналізу витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз елементів операційних витрат за 2021 – 2023 роки, який представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки, тис. грн.

№ п/п	Показник	Рік			Темпи зміни, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Матеріальні затрати	538023,0	433574,0	618200,0	80,59	142,58
2	Витрати на оплату праці	119839,0	90784,0	120393,0	75,75	132,61
3	Відрахування на соціальні заходи	23937,0	18199,0	23850,0	76,03	131,05
4	Амортизація	17238,0	19048,0	22336,0	110,5	117,26
5	Інші операційні витрати	9931,0	4910,0	7948,0	49,44	161,87
Разом		708968,0	566515,0	792727,0	79,91	139,93

Серед операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році зросла амортизація на 10,5%, всі інші витрати зменшилися, зокрема найбільше зменшилися інші операційні витрати, а саме на 50,56%. У 2023 році всі елементи операційних витрат зросли, зокрема матеріальні затрати на 42,58%, витрати на оплату праці на 32,61%, відрахування на соціальні заходи на 31,05%, амортизація на 17,26% та інші операційні витрати на 61,87%.

Середньорічна вартість основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросла у 2021 році в порівнянні з 2021 роком на 22,28% та зменшилася у 2023 році на 13,92%, і становила у 2021 році – 163368,0 тис.грн., у 2022 році – 199766,0 тис.грн. та у 2023 році – 171960,0 тис.грн. (рис. 2.3).

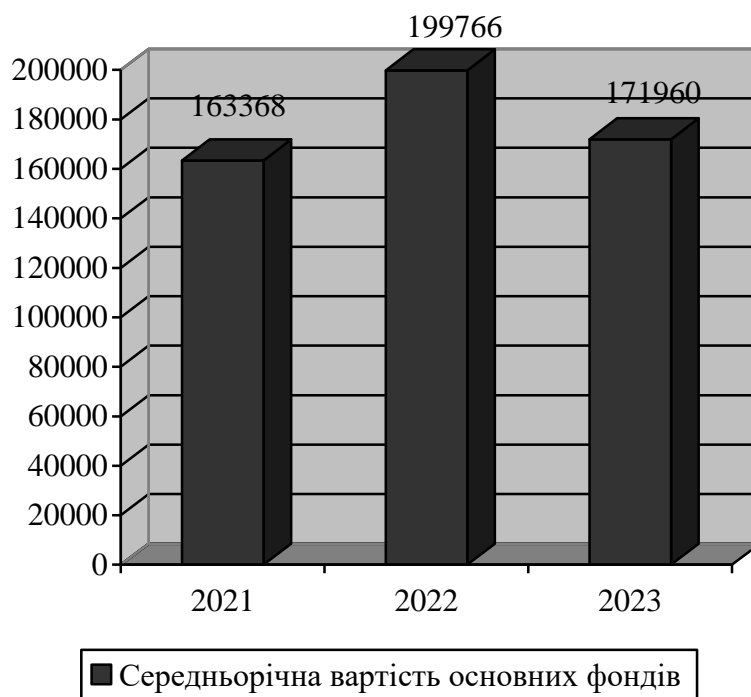


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду зменшується з 527 осіб у 2021 році до 399 осіб у 2023 році. Загальний фонд оплати праці зростає у 2023 році на 32,61%, і становить у 2021 році – 119839,0 тис.грн., у 2022 році – 90784,0 тис.грн. та у 2023 році – 120393,0 тис.грн. аналогічно

змінюється заробітна плата працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і становить у 2021 році – 18949,0 грн., у 2022 році – 17039,0 грн. та у 2023 році – 25144,7 грн. Зменшення заробітної плати у 2022 році було спричинено простоями товариства у зв'язку із початком повномасштабної війни на території України та перебоями електроенергії.

Фондовіддача та фондомісткість є взаємозалежними показниками, які становлять: фондовіддача становить у 2021 році – 4,97 грн., у 2022 році – 2,89 грн. та у 2023 році – 4,9 грн., а фондомісткість становить у 2021 році – 0,2 грн., у 2022 році – 0,35 грн. та у 2023 році – 0,2 грн.

2.2 Аналіз середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою аналізу середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо PEST-аналіз. Він є інструментом чотириелементного стратегічного аналізу зовнішнього середовища, зокрема: political – політичний, economic – економічний, social – соціальний, technological – технологічний. Перелік основних факторів, що будуть оцінюватися експертним шляхом представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Перелік основних факторів для проведення PEST-аналізу

1	2
Р – політичний	Е – економічний
1. Ескалація військових дій 2. Державна підтримка та лояльність державних структур 3. Зміни в законодавчій базі 4. Політика оподаткування підприємницьких структур 5. Законодавство, що регулює діяльність підприємницьких структур (у т.ч. що регулює охорону праці, екологічні аспекти, трудове законодавство тощо) 6. Вплив держави на розмір заробітної плати	1. Зміни в економіці та їх вплив на діяльність товариства 2. Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни 3. Рівень життя населення та як наслідок збільшення платоспроможного попиту 4. Розмір та умови оплати праці 5. Рівень розвитку банківської сфери та доступ до кредитів 6. Рівень інфляції

Продовження таблиці 2.3

1	2
S – соціальний	T – технологічний
1. Потенційне зниження попиту на продукцію товариства 2. Рівень міграції, імміграційні настрої та тенденції на ринку праці 3. Вимоги споживачів до якості продукції товариства 4. Зростання соціальних потреб населення	1. Рівень розвитку технологій та обладнання в галузі де працює товариство 2. Доступ до технологій 3. Рівень процесів обробки та виготовлення продукції 4. Законодавство у сфері трансферу технологій та розвитку ринку технологій

До експертного оцінювання у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було залучено 5 провідних експертів зі складу управлінського персоналу та спеціалістів. Оцінювання експертами проводиться за 5-ти бальною шкалою, де 5 – найкраща оцінка. Окрім того, проводиться оцінювання впливу кожного з факторів за 3-х бальною шкалою, де 3 – найсильніший вплив.

Оцінювання представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка скоригована на вагу
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
1. Ескалація військових дій	3	4	4	4	5	4	4,2	0,28
2. Державна підтримка та лояльність державних структур	2	2	2	3	2	2	2,2	0,1
3. Зміни в законодавчій базі	2	2	2	3	2	3	2,4	0,11
4. Політика оподаткування підприємницьких структур	3	5	4	4	5	5	4,6	0,31
5. Законодавство, що регулює діяльність підприємницьких структур (у т.ч. що регулює охорону праці, екологічні аспекти, трудове законодавство тощо)	2	3	2	3	3	3	2,8	0,12
6. Вплив держави на розмір заробітної плати	2	3	2	3	2	3	2,6	0,12
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
1. Зміни в економіці та їх вплив на діяльність товариства	3	4	4	5	4	5	4,4	0,29

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни	2	4	4	3	3	3	3,4	0,15
3. Рівень життя населення та як наслідок збільшення платоспроможного попиту	3	5	4	4	5	4	4,4	0,29
4. Розмір та умови оплати праці	2	2	2	2	3	2	2,2	0,10
5. Рівень розвитку банківської сфери та доступ до кредитів	2	3	3	4	3	4	3,4	0,15
6. Рівень інфляції	3	4	5	4	5	4	4,4	0,29
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
1. Потенційне зниження попиту на продукцію товариства	2	1	2	2	2	2	1,8	0,08
2. Рівень міграції, імміграційні настрої та тенденції на ринку праці	1	3	4	2	4	3	3,2	0,07
3. Вимоги споживачів до якості продукції товариства	1	2	2	3	2	3	2,4	0,05
4. Зростання соціальних потреб населення	2	2	2	3	3	3	2,6	0,12
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
1. Рівень розвитку технологій та обладнання в галузі де працює товариство	2	2	3	3	2	2	2,4	0,11
2. Доступ до технологій	2	2	3	2	3	3	2,6	0,12
3. Рівень процесів обробки та виготовлення продукції	3	2	3	3	4	4	3,2	0,21
4. Законодавство у сфері трансферу технологій та розвитку ринку технологій	3	3	2	3	3	3	2,8	0,19
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	45	58	59	63	65	65	62	3,25

До більш вагомих факторів, що впливають на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать:

а) серед політичних: ескалація військових дій – 4,2 та 0,28, політика оподаткування підприємницьких структур – 4,6 та 0,31;

б) серед економічних: зміни в економіці та їх вплив на діяльність товариства – 4,4 та 0,29, рівень життя населення та як наслідок збільшення платоспроможного попиту – 4,4 та 0,29, рівень інфляції – 4,4 та 0,29;

в) серед соціально-культурних: зростання соціальних потреб населення –

2,6 та 0,12;

г) серед технологічних: рівень процесів обробки та виготовлення продукції – 3,2 та 0,21.

Матриця PEST-аналізу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» де проранжовано фактори за ступенем впливу наведено у таблиці 2.5 за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.5 – PEST-аналізу для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Оцінка скоригована на вагу	Фактор	Оцінка скоригована на вагу
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політика оподаткування підприємницьких структур	0,31	Зміни в економіці та їх вплив на діяльність товариства	0,29
Ескалація військових дій	0,28	Рівень інфляції	0,29
Законодавство, що регулює діяльність підприємницьких структур (у т.ч. що регулює охорону праці, екологічні аспекти, трудове законодавство тощо)	0,12	Рівень життя населення та як наслідок збільшення платоспроможного попиту	0,29
Вплив держави на розмір заробітної плати	0,12	Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни	0,15
Зміни в законодавчій базі	0,11	Рівень розвитку банківської сфери та доступ до кредитів	0,15
Державна підтримка та лояльність державних структур	0,1	Розмір та умови оплати праці	0,1
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Зростання соціальних потреб населення	0,12	Рівень процесів обробки та виготовлення продукції	0,21
Потенційне зниження попиту на продукцію товариства	0,08	Законодавство у сфері трансферу технологій та розвитку ринку технологій	0,19
Рівень міграції, імміграційні настрої та тенденції на ринку праці	0,07	Доступ до технологій	0,12
Вимоги споживачів до якості продукції товариства	0,05	Рівень розвитку технологій та обладнання в галузі де працює товариство	0,11

Проведений PEST-аналіз допомагає розуміти вплив зовнішніх факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і враховувати їх при розробці стратегії розвитку товариства.

2.3 Оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою оцінювання фінансового стану проведемо розрахунок моделей банкрутства, що базуються на фінансових коефіцієнтах. Для початку наведемо аналітичний баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки, який представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналітичний баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Актив			
Нематеріальні активи	286	222	513
Незавершені капітальні інвестиції	14043	2945	5018
Основні засоби	163368	199766	171960
Інвестиційна нерухомість	0	0	21647
Інші фінансові інвестиції	8525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	166	112	100
Запаси	121968	151054	158486
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42682	45435	55349
Дебіторська заборгованість за розрахунками	76445	13867	42295
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	74	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	57505	87962	102341
Гроші та їх еквіваленти	22411	3080	36685
Витрати майбутніх періодів	136	426	485
Інші оборотні активи	10069	6054	12422
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	38
Баланс	517642	519560	615864
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	4000	4000
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659
Додатковий капітал	23	19	14

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Резервний капітал	190	4000	4000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	410471	428090	458192
Короткострокові кредити банку	0	10000	30000
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	7585	10459	9481
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7901	3095	7067
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1796	1044	1710
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	6949	3985	6482
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	58769	34592	72215
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1724	7656	1718
Поточні забезпечення	7489	5723	7047
Інші поточні зобов'язання	8896	1238	8279
Баланс	517642	519560	615864

Аналітичний баланс необхідний для розрахунку моделей банкрутства. Для початку проведемо розрахунок Z-моделі Альтмана, яка визначається за формулами:

а) двофакторна модель Альтмана (Z) [21]:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times X_1 + 0,0579 \times X_2 \quad (2.1)$$

де X_1 – оборотні активи / короткострокові зобов'язання;

X_2 – (довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання) / власний капітал.

Для даної моделі застосовується наступна шкала:

$Z < 0$ – ймовірність банкрутства є меншою 50%;

$Z > 0$ – ймовірність банкрутства є більшою 50%;

$Z = 0$ – ймовірність банкрутства дорівнює 50%;

б) п'ятифакторна модель Альтмана (Z) [21]:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + X_5 \quad (2.2)$$

де X_1 – оборотний капітал / активи;

X_2 – нерозподілений прибуток / активи;

X_3 – прибутку до виплати відсотків / активи;

X_4 – власний капітал / зобов'язання;

X_5 – чистий дохід / активи.

Шкалу значень для п'ятифакторної моделі Альтмана наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Шкала значень для п'ятифакторної моделі Альтмана [37]

Значення критерію	Характеристика
1,8	Дуже висока
1,8 – 2,6	Висока
2,61 – 2,9	Низька
2,91 – 3,0	Дуже низька

Розрахунок моделей Альтмана для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок моделей Альтмана для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Двофакторна модель Альтмана			
X_1 – оборотні активи / короткострокові зобов'язання	1,84	2,72	1,44
X_2 – (довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання) / власний капітал	0,24	0,18	0,31
Z	-2,35	-3,3	-1,95
П'ятифакторна модель Альтмана			
X_1 – оборотний капітал / активи	0,44	0,44	0,43
X_2 – нерозподілений прибуток / активи	0,79	0,82	0,74
X_3 – прибутку до виплати відсотків / активи	0,15	0,05	0,06
X_4 – власний капітал / зобов'язання	4,12	5,68	3,28
X_5 – чистий дохід / активи	1,57	1,11	1,38
Z	6,18	6,38	5,11

Отримані значення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду свідчать про дуже низьку ймовірність банкрутства. Оскільки значення двофакторної моделі Альтмана менше 0 ($Z < 0$), зокрема у 2021 році – (-2,35), у 2022 році – (-3,3), у 2023 році – (-1,95). А за п'ятифакторною моделлю значення показника вище 3,0, і дорівнює у 2021 році – 6,18, у 2022 році – 6,38, у 2023 році – 5,11.

Далі проведемо розрахунок ймовірності банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за моделлю Терещенка, за формулою [35]:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10,0 \times X_3 + 5,0 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (2.3)$$

де X_1 – чистий дохід / зобов'язання;

X_2 – підсумок балансу / зобов'язання;

X_3 – чистий прибуток / підсумок балансу;

X_4 – чистий прибуток / чистий дохід;

X_5 – запаси / чистий дохід;

X_6 – чистий дохід / основний капітал.

Шкалу значень для моделі Терещенка наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Шкала значень для моделі Терещенка [35]

Значення критерію	Характеристика ймовірності банкрутства
$Z > 2,0$	Підприємство фінансово стійке і не має загрози банкрутства
$1,0 < Z < 2,0$	У підприємства порушена фінансова рівновага, і за умов прийняття певних мір (наприклад впровадження антикризових заходів), йому не загрожує банкрутство
$0 < Z < 1,0$	Підприємство є фінансово не стійке і не йому загрожує банкрутство, щоб його уникнути варто здійснювати санаційні заходи
$Z < 0$	Підприємство є наполовину банкрутом

Розрахунок моделі Терещенка для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок моделі Терещенка для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
X_1 – чистий дохід / зобов'язання	8,02	7,41	5,90
X_2 – підсумок балансу / зобов'язання	5,12	6,68	4,28
X_3 – чистий прибуток / підсумок балансу	0,15	0,05	0,06
X_4 – чистий прибуток / чистий дохід	0,10	0,05	0,04
X_5 – запаси / чистий дохід	0,15	0,26	0,19
X_6 – чистий дохід / основний капітал	4,71	2,77	4,69
Z	14,94	12,78	10,56

Значення моделі Терещенка для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є дуже високим, і становить значно більше ніж 2,0 ($Z > 2,0$), і становить у 2021 році – 14,94, у 2022 році – 12,78 та у 2023 році – 10,56. Таким чином діяльність товариства можна охарактеризувати, як фінансово стійке.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Впровадження системи управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності обумовлюють необхідність створення дієвої системи управління ризиками. Така позиція ґрунтується на особливих умовах існування вітчизняних підприємств з однієї сторони і можливості значно зменшити рівень ризику при ухваленні управлінських рішень за рахунок відповідного управлінського впливу. Однак військовий стан обумовлює нові види ризиків для діяльності товариства, які надзвичайно складно передбачити і ще складніше нівелювати, оскільки вони мають хаотичний характер і виникають у будь-який період часу (обстріли, відключення електроенергії, пошкодження інших об'єктів критичної інфраструктури). Протиставити таким реаліям можна лише чітко налагоджену систему, яка дозволяє за мінімальний проміжок часу оцінити та попередити негативні прояви явищ та процесів, які виникають в економічній системі в цілому. Менеджмент підприємств розробляє управлінські рішення виходячи з аналізу значної кількості джерел та інформаційних повідомлень, які надходять у межах відповідних інформаційних потоків. Це призводить до виникнення великого масиву даних, які у багатьох випадках не несуть корисної інформації і створюють «інформаційний шум», який заважає приймати виважені рішення та вносить дестабілізацію у функціонування системи управління в цілому. Відповідно, кожне підприємство повинно розробляти систему управління ризиками, оскільки урахування всіх складових прийняття управлінських рішень обумовлює необхідність побудови упорядкованої сукупності елементів, що дозволяють виявляти, аналізувати, нівелювати та мінімізувати наслідки проявів фактичного ризику. В цілому, система управління ризиками

включає в себе низку основних складових, які допомагають підприємствам ефективно визначати, аналізувати, керувати та відслідковувати ризики, з якими вони стикаються у своїй діяльності (рис. 3.1).

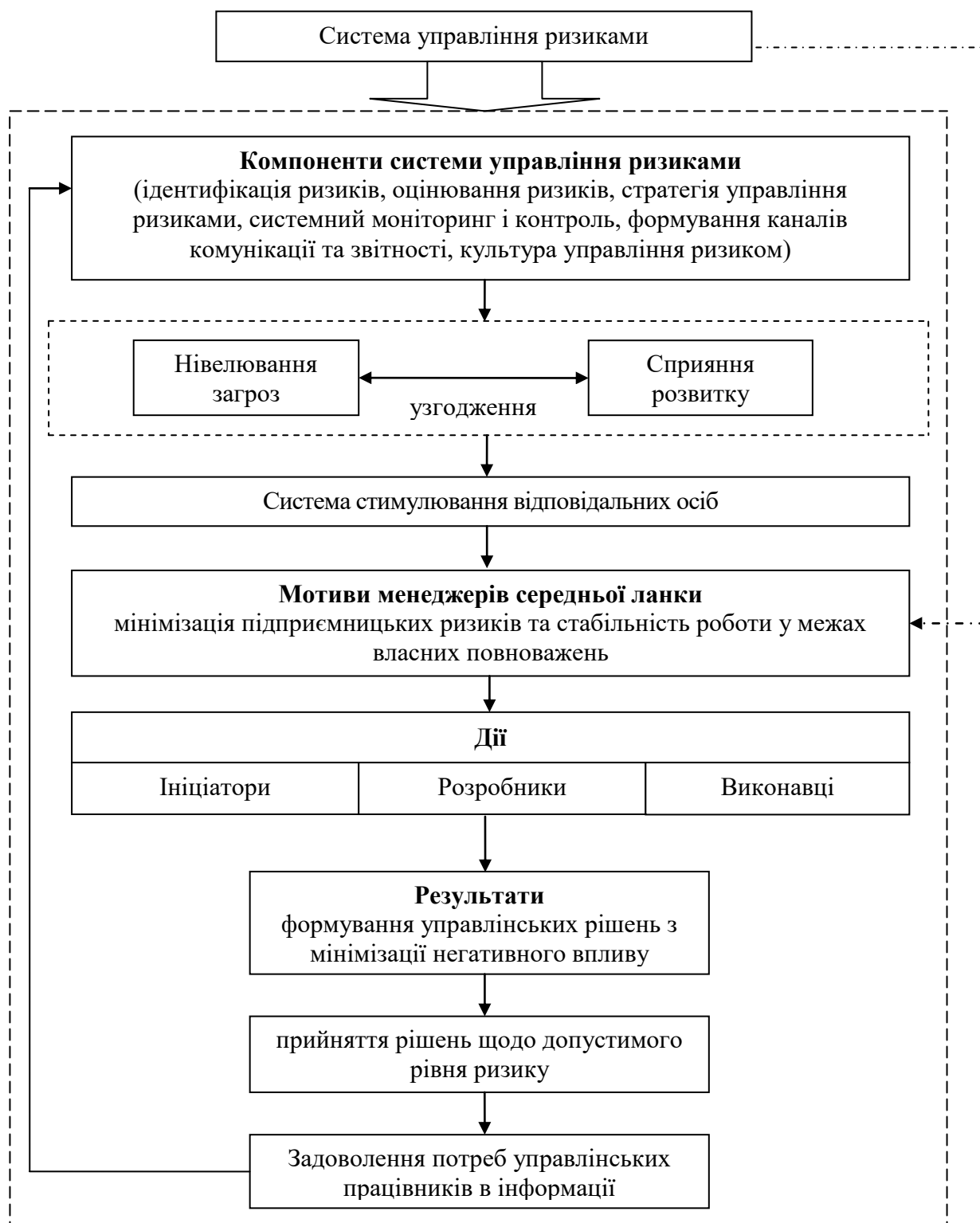


Рисунок 3.1 – Архітектура системи управління ризиками
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

До основних компонентів системи управління ризиками належать:

- а) загальна ідентифікація ризиків з визначенням та описом потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства;
- б) оцінювання ризиків з визначенням ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на підприємство. Це дозволяє пріоритизувати ризики та визначити, на які з них необхідно зосередити увагу менеджерів насамперед;
- в) стратегія управління ризиками передбачає розробку стратегій та методів мінімізації ризиків, включаючи їх запобігання, пом'якшення наслідків та перенесення на інших стейкхолдерів через страхування або інші фінансові механізми;
- г) системний моніторинг і контроль передбачає систематичне відстеження та контроль за ризиками, їх динамікою та ефективністю вжитих заходів з управління ними. Це включає регулярне оновлення процедур оцінювання ризиків і оцінювання ефективності вжитих заходів;
- д) формування каналів комунікації та звітності передбачає забезпечення ефективного обміну інформацією про ризики між зацікавленими сторонами всередині та поза межами організації, а також надання відповідної звітності керівництву та іншим сторонам;
- е) формування елементів культури управління ризиком передбачає створення та підтримку культури, яка сприяє ефективному управлінню ризиками, включаючи розуміння ролі кожного співробітника у процесі управління ризиками та їхньої відповідальності за цей процес.

Такі компоненти взаємопов'язані та взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління ризиками на підприємстві і в цілому враховують всі аспекти функціонування підприємства. При цьому необхідно відмітити, що зовнішнє та внутрішнє середовище досить сильно впливають на особливості формування системи управління ризиками і потребують урахування актуальних умов і тенденцій при удосконаленні такої системи.

Враховуючи методологію управління ризиками та існуючі проблеми функціонування та розвитку промислових підприємств України, необхідно

виділити загальні та специфічні проблеми впровадження системи управління ризиками, з якими стикається менеджмент підприємств.

До загальних проблем впровадження системи управління ризиками на промисловому підприємстві можна віднести такі елементи:

а) загальноорганізаційну відсутність розуміння важливості управління ризиками. При цьому деякі керівники та співробітники можуть не усвідомлювати необхідність систематичного управління ризиками та вважати його зайвою тратою часу та ресурсів;

б) нестачу ресурсів, оскільки впровадження системи управління ризиками потребує виділення ресурсів, включаючи фінансові, часові та людські ресурси. Недостатнє виділення ресурсів може значно сповільнити ефективне впровадження системи управління ризиками;

в) загальноорганізаційний опір змінам, оскільки при впровадженні нової системи може виникнути опір з боку співробітників, які побоюються змін у своїх обов'язках або процесах роботи;

г) недостатня участь та підтримка керівництва, оскільки без активної підтримки та участі вищого керівництва впровадження системи управління ризиками може виявитися занадто проблематичним;

д) загальна непристосованість існуючих процесів та систем до змін. Існуючі бізнес-процеси та інформаційні системи можуть бути не готові до впровадження системи управління ризиками, що потребує додаткової адаптації та інтеграції таких підходів у практику діяльності підприємств;

е) низька ефективність навчання співробітників. Недостатнє навчання співробітників та недостатня комунікація про цілі та переваги системи управління ризиками може призвести до її неправильного використання або недооцінки;

ж) складність оцінювання та управління деякими типами ризиків. Деякі типи ризиків, особливо пов'язані з технічними аспектами або зовнішніми факторами, можуть бути складними для оцінювання та управління.

Подолання вищезазначених проблем потребує ретельного планування, активної підтримки керівництва, ефективною комунікації, а також інвестицій у

навчання та адаптацію процесів та систем підприємства. Особливе значення будуть мати заходи пов'язані з управління ризиками на промисловому підприємстві в умовах воєнних дій. Оскільки сформовані абсолютно нові виклики з якими менеджмент більшості підприємств не стикався, до них належать: загроза безпеки працівників та майна, такі як обстріли, вибухи, кібератаки тощо; неритмічність постачання та виробництва внаслідок переривання постачання сировини, енергії та інших ресурсів, а також системне порушення виробничих процесів через евакуацію або руйнування інфраструктури; зростання геополітичних та ринкових ризиків внаслідок зміни політичної та економічної ситуації, що може вплинути на ринкові умови, правові норми, торговельні відносини та інші аспекти діяльності підприємства; дефіцит ресурсів, оскільки в умовах військового конфлікту може бути утруднено отримання актуальних даних та ресурсів для проведення оцінки ризиків та прийняття управлінських рішень. Також необхідно виділити нестачу фінансових ресурсів та уваги до управління ризиками внаслідок необхідності підтримки виживання підприємства в умовах воєнних дій. Військові конфлікти характеризуються великим ступенем невизначеності та складності, що робить оцінку ризиків більш важкою та схильною до помилок.

Для менеджменту підприємств системне подолання цих проблем вимагає гнучкості, управлінської мудрості та здатності швидко реагувати на зміни. Доцільним є пошук альтернативних шляхів вирішення проблем, які виникають в умовах проведення активних бойових дій та втрат у межах функціонування критичної інфраструктури.

Система управління ризиками дозволяє керівникам підприємства працювати «на випередження» і в умовах воєнного стану забезпечувати собі варіанти прийняття управлінських рішень відповідно до ситуації, яка може швидко змінюватись і створювати нові виклики та критичні точки, які важко піддаються прогнозуванню.

3.2 Формування корпоративних принципів культури управління ризиками у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Система управління ризиками не може існувати відокремлено від загальної системи управління підприємством. Саме тому пошук балансу взаємодії таких систем забезпечує належний результат їх взаємодії. Такий баланс, з одного боку, зменшує ймовірність збиткових рішень, а з іншого – розширює простір варіантів отримання максимальних доходів із мінімальними витратами. Встановлення та підтримка такого балансу потребує розробки відповідного інструментарію для менеджменту, який був би спрямований не на захист підприємства від ризиків, а на пошук оптимального поєднання ризиків та можливостей, що веде до зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

Існуючі стандарти ризик-менеджменту визначають необхідність формування на підприємствах культури управління ризиками, що зумовлює максимальну інтеграцію цього інструменту в бізнес-процеси, від відповідальних осіб у підрозділах до виділення окремих критеріїв при прийнятті рішень.

Відповідно, основний елемент системи управління ризиками повинен визначати формат інтеграції цієї системи в систему управління:

- а) у вигляді окремого підрозділу, який контролює ризики підприємства;
- б) впровадження, крім окремого спеціалізованого підрозділу, у високоризикові відділи осіб, відповідальних за оцінку ризиків та можливостей при прийнятті рішень;
- в) впровадження окремого пункту оцінювання у конкретні бізнес-процеси з аналізом ризиків та можливостей при прийнятті рішень.

Найбільш оптимальною є розробка такої організаційної структури, в якій оцінка ризиків та можливостей і заходи щодо їх оптимізації реалізовуватимуться на місцях, під контролем, з консультаціями та з коригуванням спеціалізованими підрозділами. Подальший розвиток системи має звести до мінімуму функцію прийняття рішень в умовах ризику спеціалізованими підрозділами та залишити за

ними лише спостережну та регулюючу функції. Одночасно у підрозділах має посилитися культура управління ризиками та можливостями з конкретизацією їх оцінок під час прийняття рішень.

Ідентифікація основних ризиків та можливостей, а також ризикових подій, дозволяє побудувати систему інструментарію управління ризиками та можливостями підприємства.

Деталізація окремих інструментів є доцільною у вигляді алгоритмів, схем, інструкцій. Основу такого інструментарію складають корпоративні принципи культури управління ризиками підприємства (рис. 3.2), до них належать наступні.

Принцип комплексності у процесі управління максимально повно охоплює види та об'єкти ризиків та можливостей, оптимально враховує інтереси власників, менеджерів, працівників, зовнішніх зацікавлених осіб.

Принцип системності передбачає використання системного підходу до оцінки ризиків та можливостей організації у процесі прийняття управлінських рішень та розуміння взаємопов'язаності та взаємного впливу ризиків та можливостей, цей принцип означає дослідження ризиків та можливостей як структурної частини системи управління підприємством.

Принцип включеності у стратегію і тактику підприємства передбачає існування СУР як частини управління організацією, взаємозалежної з іншими інструментами та елементами менеджменту, включеної у процеси прийняття рішень всіх рівнях.

Принцип адекватної організації має на увазі узгоджену зі стандартами ризик-менеджменту та управлінням компанією СУР та можливостями, що включає відповідальність керівництва за СУР на рівні прийняття стратегічних рішень та затвердження внутрішніх стандартів СУР.

Принцип адаптивності передбачає розробку такої системи методів управління ризиками та можливостями (включаючи методи аналізу, оцінки, прогнозування, контролю, регулювання та ін.), яка дозволяє організації коригувати свою діяльність відповідно до умов, що швидко змінюються, зовнішнього середовища, з їх ймовірнісними змінами.

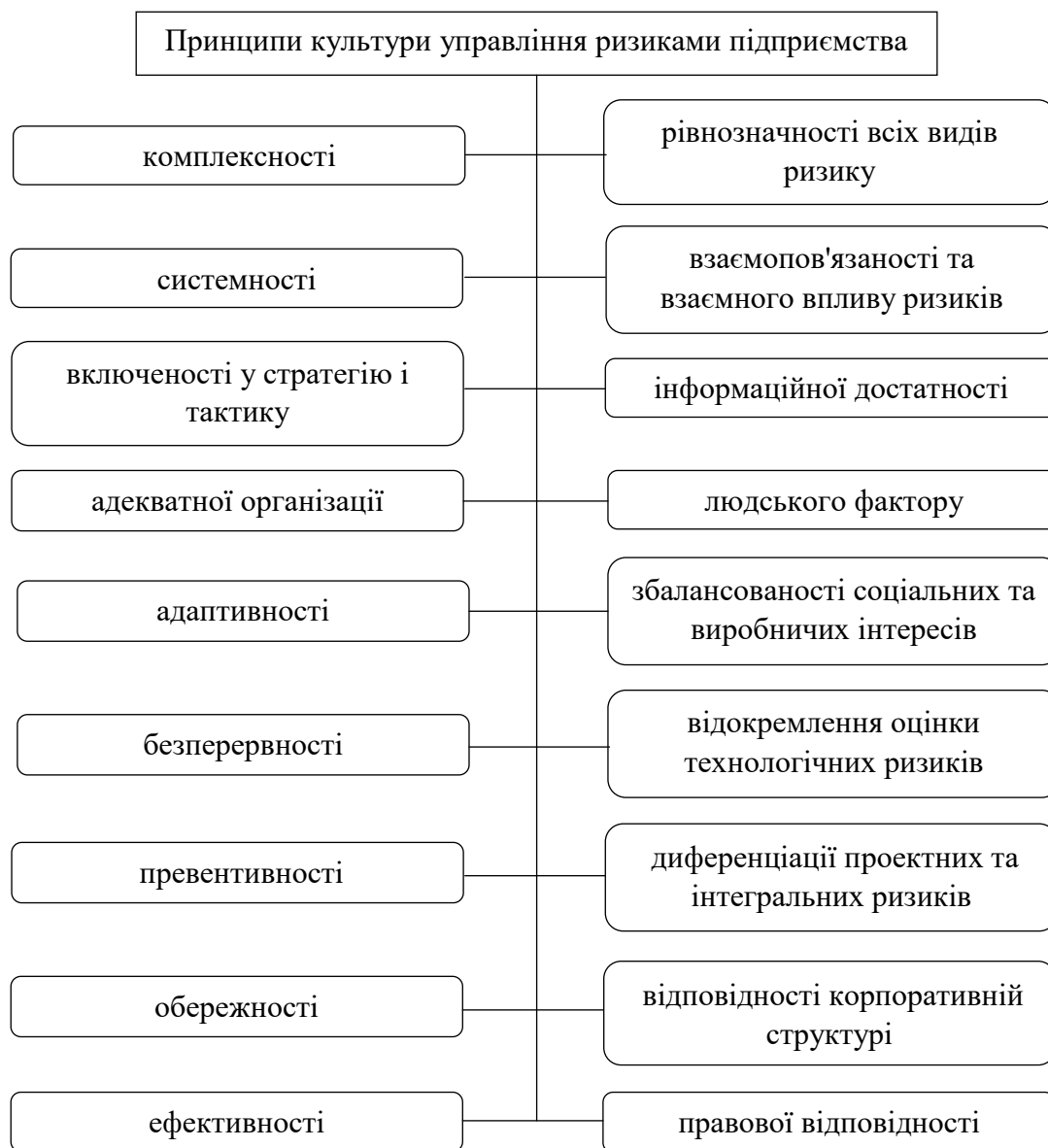


Рисунок 3.2 – Корпоративні принципи культури управління ризиками підприємства

Принцип безперервності означає розгляд управління ризиками та можливостями організації з погляду закономірностей та процесів, визначення меж можливостей організації стійко функціонувати із встановленими критичними оцінками ризиків та можливостей, а також постійний моніторинг мінливості ризиків та можливостей з оперативною зміною їх оцінок та прийняттям коригувальних рішень.

Принцип превентивності вказує на необхідність оцінки впливу ризиків та можливостей на діяльність організації з позицій виявлення та усунення причин

ймовірних ризиків і використання виникаючих можливостей у перспективі розвитку, принцип тісно пов'язаний із прогнозуванням впливу ризиків та реалізації можливостей.

Принцип обережності передбачає пошук об'єктивних фактів та підтверджень суб'єктивних суджень про ризики та можливості і прийняття рішень з можливо низьким рівнем ризику та максимумом можливостей.

Принцип ефективності вимагає перманентного порівняння результативності прийняття рішень з урахуванням ризиків та можливостей, пошуку та вибору тих варіантів, що ведуть до максимально високих показників ефективності, виявлення найбільш ефективно функціонуючих організацій/їх функціональних підрозділів та взяття їх за зразок для відстаючих відповідно до технології бенчмаркінгу.

Принцип рівнозначності всіх видів ризику означає початкову рівність у прийнятті рішень в умовах ризиків та можливостей різної природи, відсутність прерогативи найбільш явних та простих для оцінки та управління ризиків та можливостей, найбільш об'єктивне судження про вагові критерії ризиків і можливостей у сукупності їхнього впливу.

Принцип взаємопов'язаності та взаємного впливу ризиків та можливостей проявляється у мінливості параметрів та оцінок одних ризиків, у тому числі і під впливом інших ризиків, аналогічно – можливостей. Залежність збільшення чи зниження ризиків під час реалізації тієї чи іншої можливості.

Принцип інформаційної достатності при прийнятті рішень передбачає прийняття рішень лише в умовах максимально повного збору та аналізу як об'єктивної, так і суб'єктивної інформації про ризики та можливості.

Принцип людського фактору відображає вплив психологічних, соціальних та інших особливостей осіб, що приймають рішення, та осіб, які реалізують рішення. Принцип враховує і позитивний прояв людського фактору (мотивованість, інтуїція, відповідальність, професіоналізм та ін.), та негативний (помилки при прийнятті рішень, навмисне заниження ризиків тощо).

Принцип збалансованості соціальних та виробничих інтересів передбачає, що при управлінні ризиками хімічної компанії дотримується рівновага між

двома групами інтересів власників, менеджерів, працівників та зовнішнього середовища: соціальними (включаючи якість умов праці, медичні ризики, соціально-екологічні ризики) та виробничими (ефективність та рентабельність виробництва, доходи власників, оплата праці та ефективність праці працівників).

Принцип відокремлення оцінки технологічних ризиків передбачає створення окремої системи та інструментарію аналізу та оцінки технологічних ризиків, пов'язаних з роботою обладнання та базованих на статистиці ремонтів, частоти порушень роботи цього обладнання.

Принцип диференціації проектних та інтегральних ризиків передбачає галузеву специфіку промислових компаній, у яких ряд робіт здійснюється у вигляді проектів, кожен з яких повинен мати свою систему ідентифікації, класифікації та управління ризиками, що одночасно враховує стратегічні ризики, загальні для всієї компанії, та окремі ризики оперативного рівня.

Принцип відповідності корпоративній структурі означає, що система управління ризиками відображає організаційну структуру підприємства, його корпоративну структуру та відповідає масштабам діяльності підрозділів.

Принцип правової відповідності відображає відповідність системи управління ризиками законодавству: фінансового, екологічного, адміністративного та іншого, пов'язаного з діяльністю підприємства.

За підсумками запропонованих принципів будуються інформаційна і методична основи з метою оцінки ризиків і можливостей, яка дозволяє менеджерам приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати мінімізацію помилок та втрат при взаємодії з контрагентами. За даними експертів, впровадження системи управління ризиками дозволяє зменшити обсяг довгострокової дебіторської заборгованості мінімум на 3 %, що є достатньо вагомою величиною. Так, у 2023 році довгострокова дебіторська заборгованість становила 100 тис. грн., відповідно $100 \text{ тис. грн.} \times 3 \% = 3 \text{ тис. грн.}$ Тобто, мінімально можливий економічний ефект буде становити 3000 грн.

Розроблені у роботі пропозиції представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження системи управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка архітектури системи управління ризиками товариства	Дозволяє значно зменшити рівень ризику при ухваленні управлінських рішень за рахунок відповідного управлінського впливу
2	Формування корпоративних принципів культури управління ризиками у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Визначення основних принципів культури управління ризиками	За підсумками запропонованих принципів будуються інформаційна і методична основи з метою оцінки ризиків і можливостей, яка дозволяє менеджерам приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати мінімізацію помилок та втрат при взаємодії з контрагентами. Економічний ефект 3000 грн.

Удосконалення системи антикризового управління за рахунок акцентування уваги менеджерів на управлінні ризиками дозволить покращити якість та оперативність управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування більшості вітчизняних промислових підприємств обумовлюють необхідність систематичного удосконалення процесів управління ними і впровадження елементів антикризового управління. Нові загрози і ризики, що сформувались під час війни спонукали менеджмент підприємств до нестандартних дій та рішень, які запобігали виникненню системної кризи.

Стосовно тлумачення поняття «криза», у роботі досліджено існуючі підходи у наукових публікаціях. І переважно під кризою розуміють крайнє загострення протиріч або переломний етап, процес дезорганізації, форму порушення параметрів або розвитку тощо. На нашу думку, під кризою слід розуміти стан, коли виникає серйозна загроза для нормального функціонування системи чи суспільства.

Необхідно зазначити, що глобальна економіка зазвичай стикається з різними етапами кризових ситуацій, які пов'язані із економічними, фінансовими, соціальними, політичними та іншими чинниками. Більш детально етапи криз в економіці України та притаманні їм ризики представлено у першому розділі роботи.

Відповідно, метою антикризового управління є здійснення ефективних заходів для управління кризовою ситуацією з метою зниження її негативних наслідків і відновлення стабільності, як можна швидше.

В цілому процес антикризового управління складається з кількох етапів, які включають планування, реагування, виконання заходів і оцінку результатів. Цей процес дуже часто є циклічним, оскільки кризові явища еволюціонують або трансформуються з часом, і вимагають системного аналізу та реагування з боку управлінських працівників.

Традиційно антикризове управління включає у себе різноманітні функції, що спрямовані на ефективне управління кризовими ситуаціями та подолання їх

наслідків.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно підкреслити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розташовано у м. Хмельницькому, і засноване у 1956 році. Товариство понад 60 років є лідером у галузі з виробництва залізобетонних конструкцій Західної України. Основні техніко-економічні показники його розвитку свідчать про таке. Чистий прибуток товариства коливається, і становить у 2021 році - 77734,0 тис.грн., у 2022 році – 27429,0 тис.грн. та у 2023 році – 38102,0 тис.грн. Також витрати на 1 грн. реалізованої продукції дещо зростають протягом аналізованого періоду з 0,78 грн. у 2021 році до 0,83 грн. у 2023 році. Товариство відчуває всі негативні впливи війни та кризові явища, однак функціонує з прибутком.

У роботі було проведено PEST-аналіз та визначено фактори за ступенем впливу на діяльність товариства, що забезпечує можливість необхідної реакції менеджменту для нівелювання кризових явищ. Зазначу, що для ефективного налагодження антикризового управління необхідно діяти на випередження і системно управляти ризиками.

Саме тому у третьому розділі роботи запропоновано низку заходів з удосконалення антикризового управління у товаристві, саме ці заходи спрямовані на забезпечення системності в управлінні ризиками. Це дозволяє значно зменшити рівень ризику при ухваленні управлінських рішень за рахунок відповідного управлінського впливу, а також на основі запропонованих принципів будуються інформаційна і методична основи з метою оцінки ризиків і можливостей, яка дозволяє менеджерам приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати мінімізацію помилок та втрат при взаємодії з контрагентами.

Такі заходи не є абсолютним вирішенням всіх проблем товариства, однак вони є одним з елементів впливу на середовище функціонування товариства у таких надзвичайно складних умовах.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища [Електронний ресурс] / І. О. Ахновська. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 28.02.2024).
2. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием: монография / И. А. Бланк. – Київ: Ника-Центр, Эльга, 2006. – 672 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Василенко В. О. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
5. Васильцова М. Економічна нестабільність другої половини 90-х [Електронний ресурс] / М. Васильцова // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/08/25/555902/> (дата звернення: 28.02.2024).
6. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері /О. О. Возовик. // Право та державне управління. – 2023. – № 3. – С. 77-82.
7. Гавловська Н. І. Антикризоровий менеджмент банківських установ України / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко, О. В. Белінська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3. – Т.3. – С. 107-110.
8. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств./ І. В. Дацюк. // Технологія і техніка друкарства – 2010. – № 2(28). – С. 165-170.
9. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. –

2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

10. Економічне вчення С. Сисмонди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ebib.pp.ua/ekonomicheskoe-uchenie-ssismondi-9423.html> (дата звернення: 03.03.2024).

11. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. спец. 08.06.01 / К. І. Залогіна. – Хмельницький : Хмельницький державний університет, 2004. – 220 с.

12. Іванюта С. М. Антикризове управління у аграрній сфері: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Іванюта С. М. – Київ : Нац. наук. центр «Інститут аграрної економіки» УААН, 2006. – 36 с.

13. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

14. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навчальний посібник / М. К. Колісник, А. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – Київ : Кондор, 2007. – 272 с.

15. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/34021/> (дата звернення: 10.03.2024).

16. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / І. В. Кривов'язюк. // Економіка та держава. – 2010. – № 12. – С. 5-8.

17. Криклій А. С. Причини виникнення світових фінансових криз: історичні наслідки та досвід їх подолання / А. С. Криклій, М.О. Боровікова. // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 8-11.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – Київ : Нац торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.

19. Лук'янихін В. О. Принципи антикризового управління територіальними одиницями / В. О. Лук'янихін, О. О. Мельник, Л. Мін // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Ф. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р. – Суми : СумДУ, 2014. – Т.1. – С. 58-59.

20. Мельник А. О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки / А. О. Мельник // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2014. – Вип. 2. – С. 108-113.

21. Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/34029/> (дата звернення: 12.03.2024).

22. Михайло Іванович Туган-Барановський: деякі аспекти життя та творчості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-5761.html> (дата звернення: 12.03.2024).

23. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання / О. В. Орловська. // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – 2015. – № 25.2. – С 197-202.

24. Особливості економічних криз в Україні 1998, 2008 і 2014 років [Електронний ресурс] // Слово і діло. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/25/infografika/ekonomika/osoblyvosti-ekonomichnykh-kryz-ukrayini-1998-2008-2014-rokiv>.

25. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. / В. О. Подольська, О. В. Ярш – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

26. Радчук О. Нова світова економічна криза: чи впорається Україна з викликами? [Електронний ресурс] / О. Радчук // Слово і діло. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/05/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/nova-svitova-ekonomichna-kryza-chy-vporayetsya-ukrayina-vyklykamy> (дата звернення:

25.03.2024).

27. Рамазанов С. К. Методи антикризового управління : монографія / С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.

28. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

29. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

30. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт; пер. з англ.: О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. – Київ : Наш формат, 2018. – 736 с.

31. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами : сучасний стан, тенденції та перспективи [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Ефективна економіка. – 2019. – №7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7178> (дата звернення: 25.03.2024).

32. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 560 с.

33. Ткаченко Н. В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання / Н. В. Ткаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – 2019. – № 3(19). – С. 314–320.

34. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Кравацка, І. В. Грабовська. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

35. Універсальна дискримінантна модель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5

D0%BB%D1%8C (дата звернення: 28.03.2024).

36. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В. І. Шинкарук та ін. – Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. – 742 с.

37. Хринюк О. С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Хринюк, В. А. Бова // Ефективна економіка. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 29.03.2024).

38. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – Київ : МАУП, 2000. – 208 с.

39. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021р. / Наук. ред. В. Юрчишин. – Київ: Заповіт, 2021. – 200 с.

40. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза : природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – № 1. – С. 4-18.

41. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.00.04 / І. В. Шварц. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2008. – 229 с.

42. Шершньова З. Є. Антикризисное управління підприємством : навч. посібник / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – Київ : КНЕУ, 2007. – 680 с.

43. Якубенко Ю. Л. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання / Ю. Л. Якубенко, А. Ю. Сірко // Агроствіт. – 2021. – №21. – С. 39-45.

44. Ярошенко Т. О. Антикризисное моделювання в проектах розвитку фінансових установ [Електронний ресурс]. // Управління розвитком складних систем: збірник наукових праць. – 2013. – №14. – С. 96-99. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/96-99.pdf> (дата звернення: 01.04.2024).

45. Galbraith J. K. The Great Crash 1929 / J. K. Galbraith. – Boston : Mariner

Books, 1997.

46. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money [Электронный ресурс] / J. M. Keynes. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20130321060242/http://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/ch02.htm> (дата звернення: 29.03.2024).

47. Koselleck R. *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten* / R. Koselleck. – Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1989.

48. Marx K. *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band I: Der Produktionsprozess des Kapitals* / K. Marx. – Hamburg: Otto Meissner, 1867.

49. Minsky H. P. *Financial stability revisited: the economics of disaster* / H. P. Minsky // *Federal Reserve System, re appraisal of the Federal Reserve discount mechanism*. – 2012. – Vol. 3. – P. 95-136.

50. Mishkin F. S. *Stock market crashes and their aftermath: implications for monetary policy* / F. S. Mishkin, E. N. White // *NBER working paper*. – 2012. – № 8952.

51. Money S. J. H. *Bank Credit, and Economic Cycles* / S. J. H. Money. – Auburn : Ludwig von Mises Institute, 2009.

52. Say J.-B. *A Treatise on Political Economy* / J.-B. Say. – Philadelphia : Lippincott, Grambo, and Company, 1803.

53. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* / J. A. Schumpeter. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.