

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

на тему: «Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності
(на прикладі КП «Чайка», м. Хмельницький)»
ДРБА.020026.06.05.ПЗ

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва галузі спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Виконав
студент 2 курсу,
група БАмз-20-1

В.В. Присяжнюк

Керівник

Н.М. Тюріна

Нормоконтролер

І.В. Грабовська

“До захисту допускаю”
зав. кафедри ЕМА

Н.М. Тюріна

_____ 202__р.

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Присяжнюк В.В. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності (на прикладі КП «Чайка», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 80 с., 9 рисунків, 23 таблиці, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, РИЗИКИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління в умовах невизначеності. Розкрито сутність ризиків та невизначеності в антикризовому управлінні. Досліджено методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства КП «Чайка» виконано аналіз показників фінансово-економічної діяльності фірми, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. Проведено інтегрально-бальне оцінювання фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства. За результатами SWOT-аналізу підприємства складено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого розвитку фірми та формування комплексу антикризових заходів.

Для удосконалення антикризового управління КП «Чайка» в умовах невизначеності в роботі представлено комплекс антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства та обрано агресивну антикризову стратегію, спрямовану на відновлення платоспроможності. Запропоновано застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством КП «Чайка». Обґрунтовано вибір оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності з використанням матричних ігор.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	8
1.1 Антикризове управління: технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства	8
1.2 Ризики та невизначеності в антикризовому управлінні	12
1.3 Методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності	18
2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА КП «ЧАЙКА»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства	26
2.3 Аналіз фінансового менеджменту	31
2.3.1 Аналіз фінансової стійкості підприємства	31
2.3.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства	34
2.3.3 Аналіз показників прибутку та рентабельності	37
2.3.4 Інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства	39
2.4 SWOT-аналіз підприємства КП «Чайка»	43
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КП «ЧАЙКА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	47
3.1 Формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства	47
3.2 Пропозиції щодо застосування інструментів ризик- менеджменту в управлінні підприємством КП «Чайка»	50
3.3 Обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Зовнішнє середовище сучасних підприємств характеризується суттєвою невизначеністю (екзогенною невизначеністю), обумовленою її складністю та динамічністю змін. В умовах постійно мінливих факторів зовнішнього середовища та внутрішніх умов провадження фінансової діяльності підприємства збільшується ймовірність періодичного виникнення криз, які можуть набувати різноманітних форм. Кризові ситуації, що виникають на підприємстві, насамперед, виражаються у коливаннях обсягу виробництва та збуту продукції, зростанні кредиторської та дебіторської заборгованості, у дефіциті власних джерел розвитку. Здебільшого ці чинники є причиною неплатоспроможності організації.

Управляти підприємством у нестандартних умовах традиційними методами, характерними для управління у звичайному режимі, неможливо. У зв'язку з цим як один з найважливіших елементів управління підприємством виступає комплекс відповідних стратегій та управлінських рішень з метою усунення негативного впливу динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, які могли б у найкоротші терміни змінити перебіг подій, зупинити чи пом'якшити наближення кризи. Найбільш ефективним способом вирішення цієї проблеми в даний час є антикризове управління, яке істотно відрізняється від фінансового управління, має свою специфіку, що пов'язана із значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також із непередбачуваністю ситуації та її невизначеністю.

За таких обставин проблема теоретичного обґрунтування та практичного застосування антикризового управління стає актуальною як ніколи. Адже у разі ефективної реалізації антикризового управління кожне з збиткових підприємств отримає всі шанси на продовження своєї діяльності.

Найбільш значущими роботами з питань антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами, на яких базується теоретична частина нашого дослідження, є праці таких вітчизняних економістів, як, Василенко В.О., Лігоненко С.В., Мельниченко О.А., Терещенко О.О., Тюріна

Н.М., Литвак Б. Г., Цигічко В. Н., Шершньова З.Є. та інші, а також зарубіжних учених та фахівців, таких як Друкер П., Кнайт Ф. М., Мінцберг Г., Шекле Л. С. тощо. Слід зазначити, що кожне з цих досліджень розкриває виключно важливий аспект цієї проблеми, але ступінь її розробленості за умов недостатня. Тому виникає необхідність досліджувати проблему прийняття антикризових управлінських рішень в умовах невизначеності з урахуванням сучасних реалій, потреб та тенденцій розвитку економіки, а також антикризового менеджменту.

Мета дослідження – систематизація теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Реалізація поставленої мети обумовила вирішення таких завдань:

- охарактеризувати сутність та поняття антикризового управління; розглянути методики та інструменти антикризового управління підприємством в умовах нестабільності та невизначеності;

- дослідити та визначити зміст та сутність понять «невизначеність» і «ризик», а також виявити характер залежності ризику від рівнів невизначеностей;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та діагностику фінансово-економічного стану з використанням закордонних та вітчизняних методик прогнозування банкрутства;

- представити комплекс управлінських рішень та пропозицій з удосконалення антикризового управління комунальним підприємством.

Об'єкт дослідження – комунальне підприємство «Чайка» Хмельницької міської ради. Предмет дослідження – система антикризового управління КП «Чайка».

При написанні дипломної роботи були використані різноманітних прийоми та методи системного аналізу.

Інформаційна база дослідження – бухгалтерська звітність підприємства КП «Чайка», статистична інформація підприємства, ресурси мережі Інтернет. Методична основа роботи – узагальнені методичні рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління, монографії та наукова література, публікації в періодичній пресі.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Антикризове управління: технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства

Було б нерозумно заперечувати той факт, що сьогодні чимало організацій перебувають у кризовому стані. Причин цьому безліч, це як і зовнішні фактори, так і допущені помилки безпосередньо самими керівниками компаній.

Ситуація вкрай ускладнена тим, що в даний період реформи в українській економіці відбуваються на тлі глобалізації економічних процесів, інтеграції національної економіки у світову господарську систему, і вимагають більш виваженого підходу у використанні світового досвіду антикризових заходів на всіх рівнях управління національною економікою. Криза, яка охопила більшість суб'єктів господарювання, відрізняється масштабами, глибиною і конфігурацією вираження залежно від сфери діяльності, ресурсного забезпечення, технологічної оснащеності та інших чинників.

В умовах відсутності практичного досвіду вітчизняних підприємств функціонувати у нестабільному економічному середовищі особливо актуально – антикризове управління, що є «комплексом методик та інструментів, які сприяють запобіганню чи усуненню кризових проявів» [21]. Проблематика антикризового управління широка і різноманітна – від проблем, пов'язаних із розпізнаванням передкризових ситуацій, до проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, банкрутства та санації підприємств.

Головним завданням антикризового управління є «розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, здатних інтенсивно впливати на умови, що призводять до кризового стану» [19]. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – недопущення

кризової ситуації. З цієї ж причини вкрай важливо в процесі управління компанією застосовувати пропоновані технології антикризового управління, завдяки яким вдасться якщо і не запобігти початковому рівні, то як мінімум пом'якшити негативні моменти та успішно вийти з важкого фінансового стану.

В таблиці А.1 наведено основні підходи вітчизняних та закордонних науковців до визначення сутності поняття «антикризове управління».



Рисунок 1.1 – Модель антикризового управління [3]

На рисунку 1.1 представлена «модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику, через яку реалізується технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування компанії» [3].

Для зарубіжних досліджень характерно використання терміна «кризове управління», до окремої стадії якого належать і заходи, пов'язані з українським поняттям «антикризове управління». Більш широке поняття «кризове управління» для бізнесу слід розуміти як процес, який змінює діяльність компанії на основі діагностики потенційних проблем. Таке визначення включає ключовий елемент – потенційні проблеми, метод їх визначення – діагностику, і метод їх вирішення – зміна діяльності компанії, а в сучасних термінах – зміна діяльності бізнес-моделі.

Кризовий менеджмент малого бізнесу має додаткові особливості. Власники та менеджери малих організацій мають відмінне від корпоративного уявлення про кризи та управління ними, можливості їх розвитку, циклічності тощо. Вони скептично ставляться до формування готовності до кризи та управління ним. Досить часто, на їхню думку, єдине «рішення» в кризовій ситуації – це звільнити співробітників та чекати.

Ще одна особливість малих підприємств – їх невеликий розмір. Вона означає, що чим менше підприємство, тим менше запас ресурсів, що призводить до більш високої чутливості до зовнішніх подій та внутрішніх проблем. Зарубіжний досвід показує, що «особливо велика роль державної підтримки малого бізнесу в кризових умовах, коли економіка потребує корінної перебудови і потрібно зниження соціальної напруги» [14]. Насамперед, за умов пандемії малий бізнес гостро відчув вплив кризи, скорочення можливості нового фінансування, а також замовлень та попиту через падіння купівельної спроможності, банкрутства контрагентів тощо.

Безсумнівно, антикризове управління – це процес, з якого організація має справу з руйнівною подією, яка загрожує завдати шкоди самої організації чи її взаємодії із зовнішнім середовищем. Також слід зазначити, що кризове управління – це не одна діяльність, а кілька, систематизованих у рамках стратегічного бачення – від передбачення кризи, реагування до відновлення. Зауважимо, що під антикризовим управлінням для малого бізнесу в даному дослідженні слід розуміти «стратегічний процес, що змінює діяльність малого

бізнесу на основі діагностики потенційних проблем та враховує особливості інституційного оточення до кризи, під час кризи та після завершення кризи» [12].

З позицій стратегічного менеджменту, антикризове управління слід починати не з оцінки статей балансу та здійснення оперативних заходів щодо недопущення неспроможності, а з визначення місії та мети підприємства, підтримки стратегічних ресурсів, здатних забезпечити конкурентну перевагу фірми тривалий період, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Слід зауважити, що досить часто у наукових дослідженнях при вживанні слова криза розуміється глобальна криза, яка зачіпає всі сторони економічного розвитку. І це також може бути локальна криза, яка стосується конкретної організації. Саме для малого бізнесу ці різні значення досить часто збігаються: загальна криза та локальна криза, прояви яких розглядаються як загальна криза, що створила (або може створити) проблеми для малого бізнесу.

Подане визначення дозволяє сформулювати послідовність дій щодо формування заходів антикризового управління:

- збирання інформації про бізнес та його середовище (моніторинг);
- виконання діагностики бізнесу стосовно діяльності фінансового та не фінансового характеру;
- розпізнавання та систематизація проблем, які можуть загрожувати розвитку бізнесу з уточненням джерела проблем: сам бізнес, ланцюжок створення вартості або зміну умов зовнішнього середовища, включаючи інституційне оточення;
- деталізація стратегічного процесу рівня конкретних заходів;
- організація та впровадження стратегічного процесу змін;
- вироблення власником малого бізнесу управлінських рішень з трансформації діяльності;
- оцінка результативності для подальшого проведення нової діагностики та порівняння цільових показників первинної та підсумкової діагностики;
- для прогнозування можливих кризових ситуацій поступове накопичення досвіду та використання отриманого емпіричного досвіду [20].

Врахування таких загальновідомих факторів, як цільова та функціональна невизначеність, багатомірність, нерівномірність, альтернативність антикризових стратегій та фінансового оздоровлення, галузеві та регіональні аспекти, що виявляються у специфіці антикризових заходів стосовно різних підприємств та різних регіонів їх розташування тощо, вимагає для кожного підприємства постановки та вирішення особливого дослідницького завдання – визначення закономірностей формування власної траєкторії в реалізації антикризової стратегії та заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства [12].

1.2 Ризики та невизначеності в антикризовому управлінні

Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити стратегію розвитку, оцінити можливі ризики та нівелювати їх. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною управлінської стратегії підприємства, щоб уникнути загроз настання кризи та забезпечити стаке функціонування.

Враховуючі нові тенденції у розвитку вітчизняної та світової економіки, а також теорії управління, багато науковців намагаються спрямовувати свої зусилля на розробку концептуальних положень та методичних пропозицій щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. В сучасних ринкових умовах найважливіше місце у сфері досліджень із прийняття рішень відводиться розробці варіантів дій за умов невизначеності ринкової кон'юнктури, ризику, конкурентної боротьби тощо. Крім того, сьогодні неможливо не враховувати психологічні аспекти прийняття рішень, які суттєво впливають на їх результати.

Особливе місце в системі менеджменту вітчизняних підприємств займають антикризові рішення, які «з урахуванням виявлених кризових тенденцій в діяльності організацій спрямовані на подолання негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та реалізацію заходів з фінансового оздоровлення

компаній» [18]. У зв'язку з тим, що діяльність підприємств пов'язана з невизначеністю ситуацій, які зумовлюють прийняття можливих альтернативних рішень та дій в умовах погіршення фінансового стану або загрози банкрутства, виникає актуальне завдання розгляду особливостей функціонування підприємств в умовах невизначеності.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища завжди існує ризик прийняття рішень, які не відповідають реальним змінам, що можуть відрізнятись від очікуваних. Крім того, рішення може виявитися невірним внаслідок обмеження обсягу необхідної інформації про реальний стан зовнішнього середовища, оскільки будь-якій інформації також властива певна невизначеність. У зв'язку з цим, навіть за умов стабільності стану зовнішнього середовища підприємства зберігається певний рівень її невизначеності.

В умовах динамічної зміни зовнішнього середовища з'являється необхідність прогнозування цієї зміни з метою превентивного вироблення та прийняття відповідних управлінських рішень, в тому числі, в антикризовому менеджменті. Однак таке прогнозування далеко не завжди дає адекватний результат, що є одним із аспектів негативного впливу екзогенної невизначеності на ефективність антикризових управлінських рішень. Невизначеність існує також і у внутрішньому середовищі підприємства, яка посилюється в умовах кризи. Також помітним джерелом такої невизначеності є людський фактор.

У зв'язку з тим, що діяльність підприємств пов'язана з невизначеністю ситуацій, які зумовлюють прийняття можливих альтернативних рішень та дій в умовах погіршення фінансового стану або загрози банкрутства, виникає актуальне завдання розгляду особливостей функціонування підприємств в умовах невизначеності. Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій неможна отримати ймовірність потенційного результату. Така ситуація виникає у випадку відсутності можливості отримання достовірної інформації. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важно передбачити, наприклад, в швидко змінюваних умовах функціонування [20].

На думку Іляшенка С.М., «під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, як з погляду ймовірності їх реалізації, і з погляду виду їх прояви» [17]. Прокопенко зазначає, що «невизначеність виступає необхідною і достатньою умовою ризику в прийнятті рішень, тому ризик виникає тільки в умовах невизначеності. Справедливим буде твердження, що невизначеність породжує ризик. Тому більш точним є визначення, згідно з яким ризик розуміється як можливість несприятливого результату в умовах невизначеності» [26].

Поняття «ризик» має багатofакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як «невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику». Коли результатом дії являється набір можливих альтернатив, ймовірність яких невідома, тоді проявляється невизначеність. Ризик має місце, якщо дія призводить до набору альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них невідома.

Невід'ємною рисою господарської діяльності та процесів управління виступають ризики і невизначеність. Будь-яка управлінська діяльність має «ризиковий характер, що обумовлено як багатofакторною динамікою об'єкта управління і його оточення, так і людським фактором» [20]. Процес вироблення та реалізації ризикових управлінських рішень прийнято вважати найбільш наочним прикладом управління ризиком. Ризиковими вважаються рішення, які приймаються в умовах невизначеності, але за певної ймовірності досягнення результату.

Рач Д.В. виділив три типи невизначеності: по-перше, «невизначеність обстановки, що виникає під впливом природного середовища, клімату та інших некерованих людиною процесів. Цю невизначеність не можна усунути, її можна лише передбачити, прогнозувати та пристосуватися до неї. По-друге, невизначеність, неясність цілей чи їх багатокритеріальність. По-третє, невизначеність, пов'язана з дією реальних суб'єктів, які можуть впливати на наслідки прийнятих рішень» [28].

Комплексний підхід до вивчення такого явища як невизначеність пов'язаний з тим, що в процесі своєї діяльності підприємства відчують залежність від цілого ряду умов. Виділені по можливості умови залежності для суб'єктів господарювання можна класифікувати за місцем їх виникнення як: виробничі; комерційні; соціально-політичні; фінансові; адміністративно-законодавчі.

Існує кілька можливих підходів класифікації невизначеності, з яких найбільш широко застосуємо підхід з погляду ймовірності настання подій.

За рівнем ймовірності настання подій необхідно виділити три основні «види невизначеності: повна невизначеність; повна визначеність; часткова невизначеність» [22]. Вид невизначеності, що характеризується близькою до нуля прогнозованістю настання події вважатиме повною невизначеністю. Коли існує повна невизначеність у прийнятті рішень, в таких умовах кризові підприємства повністю позбавлені можливості будь-яким способом прогнозувати як фінансову стабілізацію компанії, так і перспективи свого розвитку та ринку в цілому.

Повна визначеність характеризується близькою до одиниці прогнозованістю настання подій. Повна визначеність в процесі прийняття антикризових рішень, будучи протилежністю повної невизначеності, дає можливість організації зі ста відсотковою ймовірністю прогнозувати показники реалізації антикризової стратегії і стратегічну поведінку на ринку, а також тенденції розвитку фірми. Таким чином, повна невизначеність і повна визначеність є верхньою та нижньою межами розвитку подій, які можуть розвиватися як деяка функція $f(x)$ від 0 до 1.

У разі, коли невизначеність характеризується тим, що ймовірність настання події, a , отже, і рівень її прогнозованості перебуває у межах від нуля до одиниці, така невизначеність вважається частковою. Якщо порівнювати цей вид невизначеності з попередніми двома видами, за умов яких можливе тільки теоретичні припущення про розвиток подій та потенційні можливості організацій, даний вид невизначеності має конкретний практичний характер і виступає перспективним напрямком дослідження в антикризовому менеджменті.

Причини виникнення невизначеності, яка негативно впливає на результативність антикризового управління можна поєднати у кілька основних груп:

- недетермінованість процесів, які у суспільстві загалом, й у економічному житті – зокрема. При цьому «недетермінованість є наслідком відсутності можливості повного передбачення та прогнозування кризових явищ»;

- відсутність повної інформації при оцінювання фінансового стану з позиції можливого банкрутства, прогнозування поведінки суб'єкту господарювання на галузевому ринку, або її суб'єктивний аналіз;

- вплив суб'єктивних факторів на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників, які проводять аналіз; величина виділеного діапазону аналізованого періоду тощо) [26].

В умовах поглиблення нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби в умовах постійних змін на ринку, питання антикризового управління підприємством зазнають деяких змін, які відбуваються за наступними основними напрямками:

- для проведення комплексного аналізу та прийняття управлінських рішень в сфері фінансового оздоровлення компаній, реорганізації, маркетингу виникає потреба у наявності великої кількості аналітичного матеріалу;

- моніторинг ринку, зіставлення існуючих стратегій антикризового менеджменту та маркетингу з потребами ринку;

- з'являється необхідність ширшого використання методів прогнозування банкрутства при появі ознак загрози банкрутства та розробки сценаріїв при плануванні діяльності підприємства (песимістичних, оптимістичних та інших видів прогнозів з проведенням аналізу ймовірності випадання подій), максимально можливого виявлення наслідки всіх видів невизначеності.

Чинники невизначеності, які впливають на будь-який суб'єкт підприємницької діяльності, також присутні і безпосередньо у процесі антикризового управління ним. Визначимо передумови виникнення невизначеності в управлінні підприємством, серед яких основними є:

- неточність у визначенні необхідних виробничих, матеріальних, фінансових ресурсів та періоду, на який розробляється антикризова стратегія підприємства;

- розмитість формулювання цілей фінансового оздоровлення компанії та у виборі пріоритетів у поставлених цілях, що може бути обумовлено наявністю низки альтернативних цілей антикризової програми підприємства;

- недостовірність оцінки фінансового стану підприємства та його місця на ринку, які, у свою чергу, можуть бути спричинені цілим рядом причин об'єктивного та суб'єктивного характеру;

- відсутність розгорнутого інформаційного забезпечення про перспективи розвитку даного підприємства та ринку загалом, а також рішень, прийнятих на її підставі;

- невчасне коригування стратегії розвитку підприємства у часі та просторі;

- відсутність системи контролю та оцінки кінцевого результату діяльності підприємства.

Антикризова стратегія підприємства в складних кризових умовах повинна формуватися з урахуванням вище викладених передумов «виникнення невизначеності на кожному з етапів фінансового оздоровлення: на етапі визначення періоду антикризової стратегії, яка розробляється, на етапі формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення, при розробці шляхів реалізації стратегії антикризового управління» [20].

Будь-яка управлінська діяльність пов'язана з ризиком помилок. Це зумовлено як багатofакторною динамікою об'єкта управління та його зовнішнього оточення, так і ступенем розвиненості людського фактора. Сучасний кризис-менеджер повинен опанувати мистецтво вирішення проблем у процесах антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику, кризи та невизначеності. Менеджер, який стикається з невизначеністю, намагається отримати додаткову інформацію експертними методами (найчастіше всього інтуїтивним методом) та визначити ймовірність досягнення результату. Також він повинен мати спеціальну підготовку у відповідній галузі знань з врахуванням специфіки роботи підприємства у регіональній та галузевій інфраструктурі, функціональної специфіки управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо.

В кризових умовах у підприємства існує велика ймовірність виявитись банкрутом, тому антикризовий менеджмент за всіма видами вирішуваних проблем в значній мірі являється ризиковим. В кризовим ситуаціях виникає безліч ризиків, різноманітних за змістом, джерелом прояву, величиною ймовірності і розміром можливих втрат та негативних наслідків для даного бізнесу. Менеджер повинен вміти ризикувати, тобто зважено, не перебільшуючи небезпеки, досягати поставлених цілей при дотриманні границь правомірності ризику.

Якщо систему антикризового менеджменту представити у вигляді лабіринту з одним виходом, то пошук його забезпечується системою діагностування стану підприємства. Саме від об'єктивності запропонованих нею оцінок залежить успіх попередження кризи чи її подолання. При помилкових оцінках обирається неправильне напрям, і підприємство продовжує залишатися у лабіринті, незалежно від цього, наскільки близько воно перебуває стосовно виходу. Ризик помилок діагностики оцінюється як сума величини збитків, заподіяних помилковим рішенням, та величини витрат на його розробку. Основні складові програми управління кризами це визначення областей ризику, запобігання кризовим ситуаціям, підготовка антикризової програми дій та безпосередньо управління кризою. Все це обумовлює потребу створення комплексних систем управління ризиками з залученням кваліфікованих «ризик-менеджерів» – фахівців з управління ризиками. Одна з функцій ризик-менеджерів – розробити сценарії дії, які перетворять кризу на рутинну процедуру. Це дозволить організації діяти досить ефективно за непередбачених кризових обставин.

Таким чином, дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності набуває особливої актуальності.

1.3 Методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності

Незважаючи на поглиблення кризових явищ в економіці, невизначеність зовнішнього середовища, збільшення кількості зовнішніх та внутрішніх факторів

ризик у фінансово-господарської діяльності підприємств процес моделювання прийняття управлінських рішень потребує вдосконалення та адаптації до умов ринкового середовища, що стрімко змінюються.

В умовах кризи на підприємстві «зростає чутливість до управлінських рішень, оскільки раціональні, доцільні, своєчасні та виважені рішення можуть стати відправною точкою для виходу з кризової ситуації» [17, с. 208]. Але, водночас, необґрунтовані та помилкові рішення можуть призвести до погіршення ситуації — стагнації, депресії, банкрутства тощо. У таких умовах значно збільшується ризик, а отже відповідальність управлінського контуру підприємства, який може одним важливим рішенням побудувати оптимальне стратегічне майбутнє у складних та несприятливих умовах, або взагалі позбавити підприємство перспектив подолання кризи.

Важливо відмітити, що «антикризове рішення за умов невизначеності – це результат аналізу, оптимізації, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативного варіанту діяльності підприємства в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації, обумовлених кризовим становищем як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства» [19, с. 157].

Очевидно, що для забезпечення якості антикризових рішень необхідно зібрати та проаналізувати значний масив різних даних. Залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, виконується аналітична робота, пов'язана з виділенням першочергових завдань зі збирання та обробки інформації, відповідно, на концептуальному, операційному та елементному рівні, а саме [9]:

- визначення вимог до якості інформації (повнота та доступність, надійність та достовірність);
- визначення джерел та вибір засобів отримання даних, необхідної якості та у потрібний час;
- вибір методів обробки та передачі до користувачів потрібної інформації.

Усе це потребує формування відповідної інформаційно-комунікаційної системи.

Головним «завданням прийняття антикризових рішень є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших факторів, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану» [29, с. 695]. В цілому можна виділити три ключові вектори прийняття управлінських рішень в умовах кризи: пошук нових напрямків розвитку (інноваційний напрямок), економне використання ресурсів (економічний напрямок), ефективне використання людського капіталу.

Складність проблеми прийняття антикризових рішень полягає в тому, що, з одного боку, рішення, спрямовані на запобігання кризі, мають бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотнім. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Отже, як свідчать наведені вище дані, управління за умов кризи (невизначеності) потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва.

Кожне антикризове рішення за умов невизначеності має прийматися, виходячи з певних припущень щодо різних факторів ризику, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дозволить приймати ефективні рішення з меншими витратами ресурсів та більшою ймовірністю їх реалізації.

У цьому контексті є доцільним формалізувати конкретні етапи прийняття антикризових рішень за умов невизначеності.

1. Діагностика, спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації.
2. Розробка концепції подолання кризи, що передбачає вироблення конкретних стратегічних та оперативних заходів.
3. Реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків.
4. Вибір механізмів досягнення зазначеної мети нормального функціонування.

Результатом проходження даних етапів є прийняття антикризових рішень за умов невизначеності у складному конгломераті факторів впливу та умов.

Проведення аналізу наукових напрацювань з досліджуваної проблематики дозволяє стверджувати, що у світовій практиці використовуються «два підходи до прийняття антикризових рішень за умов невизначеності: особа, яка приймає рішення, може використовувати наявну у нього інформацію, власні міркування та досвід для ідентифікації своїх припущень щодо ймовірності настання тих чи інших зовнішніх умов, в яких опиниться підприємство, а також для оцінки при зміні зовнішніх умов результативності кожної обраної стратегії розвитку» [14].

Якщо ступінь невизначеності, обумовлений кризовими явищами, дуже висока, то особа, яка приймає рішення, не робить припущень щодо ймовірностей різних зовнішніх подій, або не враховує ці ймовірності, або розглядає їх як рівні, що практично одне й те саме. У разі прийняття управлінських рішень використовуються різні критерії, напрацьовані світовою практикою.

Завдання розробки та використання методично обґрунтованого інструментарію антикризового управління з метою забезпечення сталого функціонування підприємств, а також виведення їх із кризових ситуацій є особливо актуальним на сьогоднішній день. Теорія невизначеності свідчить про те, що якщо керівники підприємств не навчаться сприймати та працювати з «тонкими сигналами» зовнішнього середовища, не сформують навички приймати вірні рішення в умовах невизначеності та навчаться у новому контексті контролювати стан підприємства як системи, тоді підприємство приречене на ризик втрати платоспроможності та банкрутства.

В умовах невизначеності єдиного шляху та єдиної шкали реалізації фінансового оздоровлення підприємств не існує. Стійке функціонування підприємства можливо за умови «забезпечення вирішення задач антикризового управління з позиції системності та збалансованості, інформаційної підтримки розуміння поточної ситуації на підприємстві для чіткого визначення цілей та завдань фінансового оздоровлення, а також вибору найбільш раціональних методів антикризового управління підприємством» [22].

Основні методи прийняття антикризових рішень за умов невизначеності наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи прийняття антикризових рішень за умов невизначеності

Методи прийняття стратегічних рішень за умов ризику	
Кількісні	Якісні
математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітації моделювання, ігрові моделі	метод експертних оцінок, метод Дельфи, сценарний метод, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій» та ін.

В умовах невизначеності аналіз управління ризиками повинен бути доповнений прогнозом роботи підприємства. За допомогою прогнозу визначаються перспективи поліпшення або погіршення діяльності підприємства при збереженні тенденцій, що склалися, ймовірних змінах зовнішнього середовища організації, при незначних коригуваннях внутрішньої політики без використання значимості. Іноді корисно залучити до роботи спеціалістів для складання експертних оцінок. Можливо також діяти відповідно до минулого досвіду та інтуїції, особливо якщо немає часу на збір додаткової інформації, або якщо витрати дуже великі.

Таким чином, резюмуючи отримані результати, можна відзначити, що прийняття антикризових рішень є одним із найскладніших елементів регулювання та контролю за діяльністю підприємства.

Висновки до першого розділу

Огляд функціонування світового співтовариства, дані економічної періодики свідчать, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають дедалі більших масштабів. Сучасний світ переживає кризу величезних масштабів, до якої він не був готовий, і, навіть майже через рік, немає пропозицій щодо ефективних стратегій відновлення (подолання) локальних, окремих криз, викликаних пандемією, що підтверджує висновок про те, що слід розглядати саме невизначеність, а не ризики при дослідженні кризової поведінки малого бізнесу.

Враховуючи це, підприємства повинні вміти пристосовуватися до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори покликані визначати можливість антикризової діяльності та адаптації суб'єктів господарювання. Антикризове управління, з урахуванням дослідження уявлень про нього українських та зарубіжних науковців та їх розумінні кризового менеджменту, розглядається в роботі як стратегічний процес, що змінює діяльність малого бізнесу на основі діагностики потенційних проблем та враховує особливості інституційного оточення до кризи, під час кризи та після завершення кризи. У цьому контексті роль, яку відіграють управлінські рішення у системі менеджменту та діяльності підприємства, важко переоцінити.

В умовах кризи на підприємстві зростає чутливість до управлінських рішень, оскільки раціональні, доцільні, своєчасні та зважені рішення стану стати відправною точкою для виходу з кризової ситуації.

Виділяють три ключові вектори прийняття управлінських рішень в умовах кризи: пошук нових напрямків розвитку (інноваційний напрямок), економне використання ресурсів (економічний напрямок), ефективне використання людського капіталу. Коли компанія стикається з кризою, її план управління має бути складений на основі найкращих оцінок сценарію прийняття рішення. На цьому етапі найкращі показники реалізації сценарію розраховуються за розрахунковою траєкторією. Як тільки кризу подолано, починається зростання компанії, стабілізується її діяльність і можна досягти запланованих результатів.

Взаємопов'язаність багатofакторного впливу зовнішнього середовища та загроз малому бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризової поведінки необхідно формувати цілісне бачення ситуації, а не окремі часткові рішення. Зазначена ситуація призводить до того, що для подолання невизначеності немає можливості зробити єдиний оптимальний вибір, і багатоваріантність стратегій із можливістю найменш витратного переключення стає необхідністю.

Таким чином, дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в умовах кризи набуває особливої актуальності.

2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА КНП «ЧАЙКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Чайка» (скорочена назва – КП «Чайка») Хмельницької міської ради є комунальним унітарним підприємством, створеним відповідно до рішення Хмельницької міської ради від 08.06.2004 року № 18 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького. Власником Підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради, ідентифікаційний код – 33332218, місцезнаходження: Україна, 29013, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. І. Франка, буд. 28.

Метою діяльності підприємства КП «Чайка» є діяльність у сфері інжинірингу, тобто організація та контроль будівництва, реконструкції та ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також доріг місцевого значення за рахунок бюджетних коштів, коштів юридичних осіб на договірній основі.

Основним видом діяльності є будівельно-монтажні роботи, а також реконструкція, капітальний та поточний ремонт об'єктів соціально-культурного призначення, виробничих та невиробничих потужностей, житлове будівництво, а також участь у розробці програм соціально-економічного розвитку міста. Проводиться надання послуг автотранспортом та будівельною технікою з перевезення вантажів. Для здійснення своєї діяльності відповідно до чинного законодавства організація має всі необхідні атестати відповідності, ліцензії та сертифікати.

КП «Чайка» є комплексним підприємством, здатним виконувати роботи від розроблення проектно-кошторисної документації до повного закінчення будівельного процесу та введення об'єктів в експлуатацію; здійснювати

утримання, поточні та капітальні ремонти доріг, об'єктів соцкультпобуту, виробничих та невиробничих потужностей, житлове будівництво; випускати власними силами будівельні матеріали (щебінь, асфальт і надалі бетон, розчин), і до того ж вести контроль за якістю продукції, так і за ходом ремонтно-будівельних робіт.

Для виробництва продукції (робіт, послуг) підприємство має розгалужену виробничо-технічну базу, що складається з двох територіально поділених ділянок. Основним замовником послуг КП «Чайка» серед небагатьох сторонніх покупців є міське житлово-комунальне господарство. Слід відмітити, що низька платоспроможність замовника стримує темпи розвитку співробітництва, особливо у 2020 році, коли протягом літнього будівельного сезону замовник не мав джерел фінансування робіт КП «Чайка» з капремонтну благоустрою міських вулиць.

В останні роки різко впав попит споживачів на продукцію підприємства через відсутність у регіоні достатнього фронту будівельно-ремонтних робіт та робіт, пов'язаних із реконструкцією, реставрацією та будівництвом об'єктів архітектури. Випуск бетону та щебеню здійснюється в обсягах, що не дозволяють повністю завантажувати наявні потужності, і це також веде до погіршення економічного стану підприємства. Ризик залишитися без необхідних матеріалів (щебінь, бетон), змушують КП «Чайка» закінчити будівництво бетонно-розчинного вузла для організації випуску бетону та розчину власними силами, а також оновити кам'янодробільне обладнання для збільшення виробництва щебеню власного виготовлення.

Підприємство КП «Чайка» здійснює повний спектр робіт з будівництва будівель, а також має можливість запропонувати свою продукцію, зокрема товарний розчин, бетон, залізобетонні вироби, декоративну та тротуарну плитку; всі вироби сертифіковані, оскільки є сертифікат відповідності та дозвіл на застосування знаку відповідності системи на бетонні суміші, будівельні розчини та залізобетонні вироби.

Підприємство КП «Чайка» орієнтується на надання послуг у галузі монтажно-будівельних робіт, косметичного та капітального ремонту приміщень,

реставрації та реконструкції споруд та будівель, погодження та проведення перепланування нежитлових приміщень та квартир. Великий досвід будівництва будівель та споруд дозволяє виконати весь комплекс загальнобудівельних робіт на об'єктах цивільного та промислового будівництва з високою якістю та в стислий термін. За чотирнадцять років підприємство благополучно реалізувало низку великих та серйозних проектів у Хмельницькому та Хмельницькій області.

Колектив підприємства має у своїх лавах досвідчених фахівців, які мають за своїми плечима навчання у вищих навчальних закладах, що робить їх професіоналами своєї справи.

Сформована на сьогоднішній день організаційна структура підприємства, дозволяє забезпечувати ефективну взаємодію підприємства з партнерами та замовниками, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля всіх співробітників підприємства, і, таким чином, максимально задовольняти потреби замовників та досягати цілей з високою результативністю. Організаційна структура компанії забезпечує повне задоволення запитів споживачів, як надання будівельних послуг, терміни будівництва об'єктів, матеріально-технологічне забезпечення будівництва та реконструкції.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Для розробки програми запобігання банкрутству на підприємстві та виходу з кризи необхідно провести повноцінний аналіз фінансового стану та всієї господарської діяльності підприємства. Аналіз чи діагностика комплексного стану підприємства, тобто визначення стану об'єкта дослідження – підприємства, або предмета дослідження – його фінансового становища чи результатів (підсумків) його фінансово-господарської діяльності, мають проводитися у вигляді реалізації комплексу дослідницьких процедур.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства КП «Чайка» за 2018-2020 роки

№	Показник	Од.вим.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
			2018	2019	2020	5-4	6-5	5/4	6/5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	3 862,9	4 992,5	4 265,2	1 129,6	-727,3	129,2	85,4
2	Середньооблікова кількість працівників	чол.	47	46	44	-1	-2	97,8	95,6
3	Середньорічний виробіток	тис.грн/ чол.	82,2	108,5	96,9	26,3	-11,6	132	89,3
4	Фонд заробітної плати	тис.грн	2 580,5	3 035,8	3 449,8	455,3	414	117,6	113,6
5	Середньомісячна заробітна плата	грн/чол.	4 575,4	5 499,6	6 533,4	924,2	1 033,8	120,2	118,8
6	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	3 425,8	3 864,4	3 758,5	438,6	-105,9	112,8	97,2
7	Сукупні операційні витрати	тис.грн	4 780,9	5 483,4	5 364,2	702,5	-119,2	114,7	97,8
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг	грн.	1,23	1,09	1,26	-0,14	0,17	88,6	115,5
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	89,1	58,3	-680,2	-30,8	738,5	65,4	1 266,7
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	71,6	47,8	-680,2	-23,8	728,0	66,7	1 523,0
11	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції	%	2,60	1,50	-18,1	-1,1	-19,6	57,7	1 306,6
12	Рентабельність (збитковість) доходу	%	1,85	0,95	-15,94	-0,9	-16,85	51,3	1 777,8
13	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	17 664	17 477	17 607	-187	130	98,9	100,7
14	Фондовіддача	грн	0,22	0,28	0,24	0,06	-0,04	127,2	85,7
15	Фондоозброєність	тис.грн/ чол.	375,8	379,9	400,2	4,1	20,3	101,1	105,3

Проведемо аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства КП «Чайка» на основі даних, зведених в таблиці 2.1.

У 2018-2020 роках динаміка зміни чистого доходу підприємства вказує на зростання у 2019 році на 1 129,6 тис.грн (+29,2 %) та зменшення у 2020 році на 727,3 тис. грн (темпи зниження 85,4 %): з 3 862,9 тис. до 4 265,2 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції значно зросла у 2019 році (на 438,6 тис.грн, або на 12,8 %) та зменшилась на 105,9 тис. грн (на 2,8 %) у 2020 році. На рисунку 2.1 подано графічно динаміку цих показників за аналізований період.

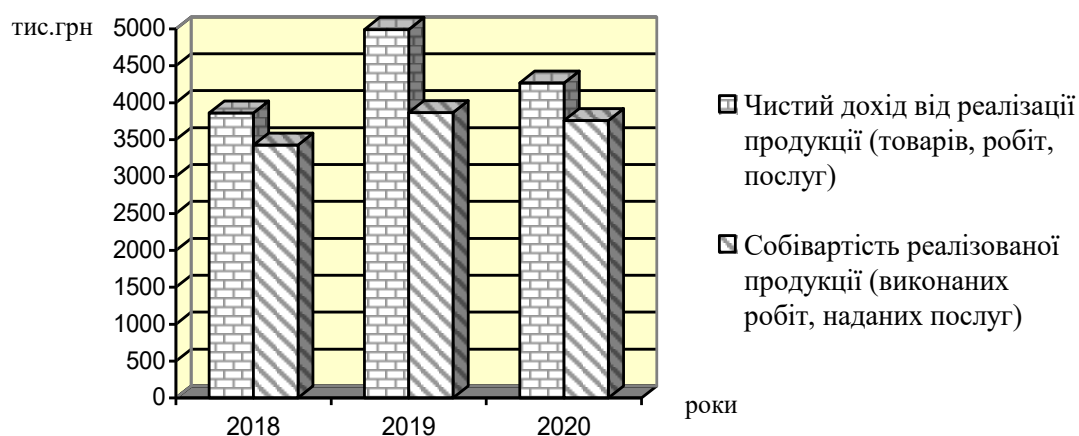


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції КП “Чайка” в 2018-2020 роках

За даними таблиці 2.1, сукупні операційні витрати зростали у 2019 році (+702,5 тис. грн) та зменшились на 119,2 тис. грн протягом 2020 року до 5 364,2 тис.грн. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції змінювались різноспрямовано: в 2018 році дорівнювали 1,23 грн, в 2019 році – 1,09 грн, в 2020 році – 1,26 грн; зростання витрат вказує на погіршення фінансового стану в бік збитковості. На це вказує і негативна динаміка показників фінансових результатів – зменшення з 71,6 тис. грн в 2018 році до 47,8 тис. грн в 2019 році, отримано чистий збиток в сумі 680,2 тис.грн в 2020 році.

Рентабельність реалізованої продукції за 2018-2020 роки зменшилась з 2,6 % до -18,1 %; рентабельність доходу також знизилась з 1,85 % до -15,94 %, що

також вказує на збитковість діяльності та погіршення фінансового становища підприємства за останні три роки. Така тенденція може призвести до повної неплатоспроможності організації і банкрутства КП «Чайка».

На рисунку 2.2. графічно зображено динаміку показників ефективності фінансової діяльності підприємства за 2018-2020 роки.

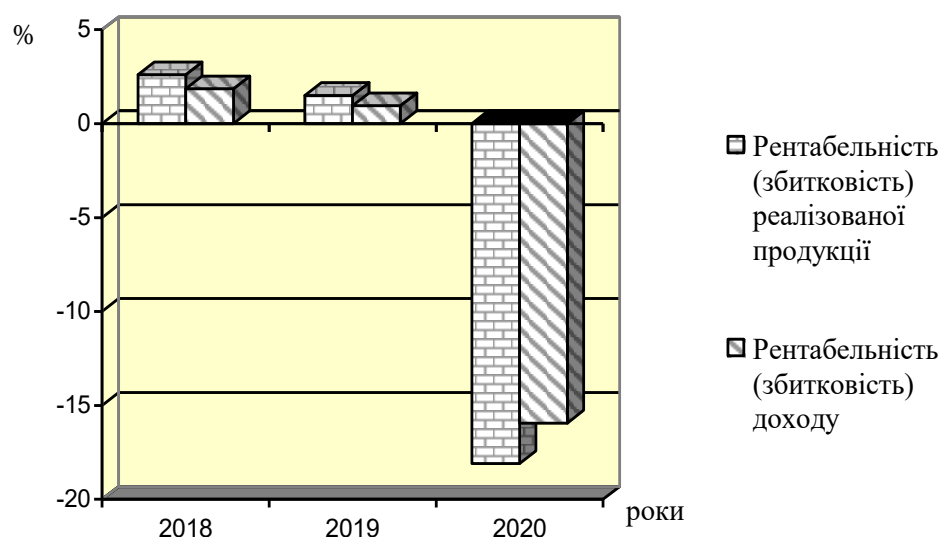


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників рентабельності (збитковості) підприємства КП «Чайка»

Що стосується кадрового потенціалу підприємства, то забезпеченість трудовими ресурсами можна характеризувати середньообліковою кількістю працюючих, яка зменшувалась протягом усього періоду з 47 чол. до 44 чол. (або на 4,4 %). Ефективність використання трудових ресурсів вимірюється продуктивністю праці, яка змінювалась таким чином: зростання у 2019 році до 108,5 тис. грн і зменшення у 2020 році до 96,9 тис. грн, що складає 117,9 % від рівня 2018 року. За останні три роки середньомісячна заробітна плата зросла з 4 575,4 грн у 2018 році до 5 499,6 грн у 2019 році до 6 533,4 грн у 2020 році. Така динаміка обумовлена збільшення мінімальної заробітної плати і намаганням керівництва вплинути на ефективність праці персоналу через матеріальні стимули.

На рисунку 2.3 подано динаміку зміни середньооблікової чисельності працівників КП «Чайка».

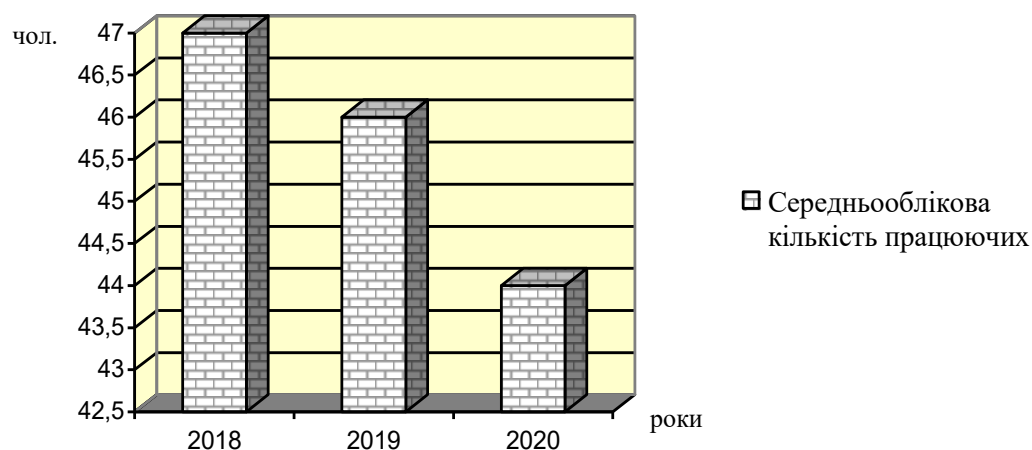


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності працівників КП «Чайка»

Наступний етап – аналіз ефективності використання основних засобів підприємства КП «Чайка» протягом 2018-2020 років. Середньорічна вартість основних фондів підприємства зменшилась з 17 664 тис.грн до 17 607 тис. грн (темпи зниження 99,6 %). Відповідно при зростанні чистого доходу на 10,4 % фондоддача збільшилась з 0,22 грн до 0,24 грн, але слід відмітити надзвичайно низький рівень показника протягом усього періоду. Значення фондоозброєності за весь період зросло на 24,4 тис.грн до 400,2 тис.грн.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2020 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2020 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

Суттєве зростання показників збитковості вказує на погіршення фінансового становища підприємства протягом останніх трьох років. Відсутність чіткої програми дій, які необхідно спрямувати на стабілізацію фінансової діяльності та збереження негативної тенденції впродовж наступних років може призвести до поглиблення фінансової кризи, повної неплатоспроможності організації та банкрутства КП «Чайка».

2.3 Аналіз фінансового менеджменту

Значну роль в антикризовому управлінні відіграє фінансовий менеджмент, який дозволяє по відношенню до збиткового підприємства використовувати систему фінансових методів попередньої діагностики та можливого захисту підприємства від банкрутства.

Для визначення ефективності діяльності аналізованого підприємства необхідно провести оцінку його фінансового становища на 01.01.2021 року.

2.3.1 Аналіз фінансової стійкості підприємства

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – фінансова стійкість, тобто стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства, в тому числі на перспективу; якщо підприємство джерел фінансових коштів достатньо, то підприємство стійке.

Стійке фінансове становище досягається тоді, коли власні оборотні кошти разом із зовнішніми запозичаннями (кредитами банку) забезпечують стабільну роботу підприємства, і навпаки, якщо у підприємства виникають фінансові ускладнення і воно стає фінансово нестійким (з наступним переходом у проблемні та підприємства на межі банкрутства). Класична методика оцінки фінансової стійкості включає визначення типу фінансової стійкості (в теорії виділяють чотири типи – абсолютна стійкість, нормальний стійкий стан, нестійкий фінансовий стан і кризовий) [27]. Для визначення типу фінансової стійкості аналізованого підприємства та динаміки зміни показника за період 2019–2020 років проведемо розрахунок надлишків чи недоліків власних оборотних засобів (С1), власних та довгострокових позикових коштів (С2) та загальної величини джерел формування (С3) (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Визначення типу фінансової стійкості аналізованого підприємства

Показник (надлишок або нестача джерел формування запасів)	Абсолютне значення показника по роках, тис. грн		
	2018	2019	2020
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (С1)	17 5745,2 – 17 731,7 = -186,5	17 218,2 – 17 340,9 = -122,7	16 177,3 – 17 054,6 = -877,3
Надлишок або нестача власних та довгострокових позикових оборотних коштів (С2)	-186,5 + 0,0 = -186,5	-122,7 + 0,0 = -122,7	-877,3 + 0,0 = -877,3
Надлишок або недолік загальної величини джерел формування запасів (сума власних, довгострокових та короткострокових коштів) (С3)	-186,5 + 0,0 + 372,1 = +185,6	-122,7 + 0,0 + 381,7 = +259,0	-877,3 + 0,0 + 1 016,9 = +139,6
Стан ресурсів	С1<0,С2<0,С3>0	С1<0,С2<0,С3>0	С1<0,С2<0,С3>0
Тип фінансової стійкості	«нестійкий фінансовий стан»	«нестійкий фінансовий стан»	«нестійкий фінансовий стан»

Відповідно до розрахунків в таблиці 2.2, тип фінансової стійкості для підприємства КП «Чайка» можна визначити як «нестійкий фінансовий стан». На відміну від типу «кризовий фінансовий стан», у випадку «нестійкий фінансовий стан» підприємство намагається утримати рівень фінансової стійкості за рахунок наявних короткострокових позикових коштів. В процесі аналізу важливо не просто зрозуміти рівень фінансової стійкості підприємства, що розглядається на 01.01.2021 року, а й динаміку його зміни – за останні два-три роки.

Як видно з таблиці 2.2 рівень фінансової стійкості у аналізованого підприємства значно знизився:

– нестача джерел власних оборотних засобів (С1) збільшилась з 186,5 тис. грн у 2018 році до 877,3 тис. грн у 2020 році;

– довгострокові позикові кошти у підприємства відсутні, тому нестача власних та довгострокових позикових оборотних коштів (С2) також збільшилась з 186,5 тис. грн у 2018 році до 877,3 тис. грн у 2020 році;

– надлишок загальної величини джерел формування запасів (С3) на кінець 2020 року становив 139,6 тис. грн, тоді як до кінця 2018 року був надлишок у розмірі 185,6 тис. грн.

У разі погіршення фінансової стійкості аналізованого підприємства ймовірність настання банкрутства підвищується, у протилежному випадку – навпаки, відбувається зміцнення фінансового становища та ймовірність банкрутства знижується.

Тому за результатами аналізу фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що відбувається зниження фінансової стійкості – у 2020 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів).

Для більш точної картини фінансової стійкості аналізованого підприємства необхідний розрахунок низки показників. Результати оцінки фінансової стійкості аналізованого підприємства за коефіцієнтами та показниками представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників фінансової стійкості аналізованого підприємства

Показники	Роки			Динаміка зміни 2020р. від 2018р.	Критерій оцінки
	2018	2019	2020		
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,979	0,978	0,941	- 0,039	0,4÷0,6
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,979	0,978	0,941	- 0,039	0,7÷0,9
3. Коефіцієнт інвестування	0,989	0,993	0,948	-0,041	> 1,0
4. Коефіцієнт фінансування	0,021	0,022	0,063	+0,042	> 1,0
5. Коефіцієнт мобільності	0,010	0,015	0,008	-0,002	0,2÷0,5
6. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,004	0,009	0,001	-0,003	1/1

Дані таблиці 2.3 вказують на погіршення фінансової стійкості аналізованого підприємства за період із 2018 по 2020 рік:

– коефіцієнти фінансової незалежності, стійкості та інвестування знизилися;

- коефіцієнт фінансування збільшився за досліджуваний період (+0,042) та його значення є значно меншим критерію оцінки;
- коефіцієнт мобільності знизився (-0,002) і не відповідає рекомендованому діапазону критерію оцінки (0,2÷0,5)
- співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей погіршилось (-0,003) і не відповідає рекомендованому співвідношенню, що дорівнює 1.

Аналіз фінансової стійкості аналізованого підприємства у динаміці за період 2018–2020 років показав, що фінансовий стан з позиції фінансової стійкості за період, що розглядається, значно погіршився. Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

2.3.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Ліквідність балансу підприємства – здатність підприємства за допомогою своїх активів покривати зобов'язання перед кредиторами. Ліквідність балансу є одним з найважливіших фінансових показників підприємства та безпосередньо визначає рівень платоспроможності і рівень фінансової стійкості. Чим вище ліквідність балансу, тим більше швидкість погашення заборгованостей підприємства. Низька ліквідність балансу – це перша ознака ризику банкрутства.

Після визначення фінансової стійкості аналізованого підприємства, проведемо оцінку платоспроможності балансу (іноді називають ліквідності балансу). Для визначення платоспроможності балансу аналізованого підприємства проводимо угруповання активів за ступенем їхньої здатності перетворення на кошти та угруповання пасивів за ступенем терміновості виконання/настання своїх зобов'язань з метою відповідного зіставлення активів та пасивів.

За звітністю підприємства, що аналізується, проводимо угруповання активів за ступенем ліквідності та пасивів за ступенем настання зобов'язань на кінець 2019 року в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Зведений баланс на 01.01.2019, 01.01.2020 та 01.01.2021 років та основні фінансові результати діяльності підприємства за 2018-2020 років

№ п/п	Найменування статті активу/пасиву балансу та найменування статті звіту про фінансові результати	за 2018 рік, тис.грн	за 2019 рік, тис.грн	за 2020 рік, тис.грн
АКТИВ (на кінець періоду)				
1.	Необоротні активи, в тому числі:	17 737,7	17 340,9	17 054,6
1.1	Основні засоби	17 664,3	17 290,7	17 024,3
2.	Оборотні активи, у тому числі	185,6	259,0	139,6
2.1	Запаси	33,5	76,8	37,5
2.2	Короткострокова дебіторська заборгованість	1,4	3,1	1,2
2.3	Грошові кошти	142,3	171,7	73,2
	БАЛАНС	17 917,3	17 599,9	17 194,2
ПАСИВ (на кінець періоду)				
3.	Власний капітал	17 545,2	17 218,2	16 177,3
4.	Довгострокові зобов'язання	-	-	-
5.	Короткострокові кредити та позики	-	61,4	72,3
6.	Кредиторська заборгованість	372,1	320,3	944,6
	БАЛАНС	17 917,3	17 599,9	17 194,2
Основні фінансові результати діяльності				
7.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг	3 862,9	4 992,5	4 265,2
8.	Собівартість реалізованої продукції	3 425,8	3 864,4	3 758,5
9.	Фінансовий результат до оподаткування	89,1	58,3	-680,2
10.	Чистий прибуток (збиток)	71,6	47,8	-680,2

Найбільш ліквідні активи А1 (гроші) = 171,7 тис. грн. Швидко реалізовані активи А2 (короткострокова дебіторська заборгованість) = 3,1 тис. грн; повільно

реалізовані активи А3 (запаси) = 76,8 тис. грн; важко реалізовані активи А4 (основні засоби) = 17 290,7 тис. грн.

Найбільш термінові зобов'язання П1 (короткострокова кредиторська заборгованість) = 320,3 тис. грн; короткострокові позикові кошти П2 (короткострокові кредити та позики) = 61,4 тис. грн; довгострокові зобов'язання П3 (довгострокові зобов'язання) = 0 тис. грн; постійні пасиви П4 (власний капітал) = 17 218,2 тис. грн.

За звітністю аналізованого підприємства проводимо аналогічним чином угруповання активів за ступенем ліквідності та пасивів за ступенем настання зобов'язань на кінець 2020 року.

У таблиці 2.5 зіставимо згруповані активи та пасиви та визначимо платоспроможність балансу аналізованого підприємства у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Визначення платоспроможності балансу аналізованого підприємства

Актив	На початок 2020 року	На початок 2021 року	Пасив	На початок 2020 року	На початок 2021 року	Платіжний надлишок або нестача, +/-	
						На початок 2020 року	На початок 2021 року
А1	171,7	73,2	П1	320,3	944,6	98,5	-624,3
А2	3,1	1,2	П2	61,4	72,3	1,9	-10,9
А3	76,8	37,5	П3	0,0	0,0	39,3	-
А4	17 290,7	17 024,3	П4	17 218,2	16 177,3	266,4	1 040,9
Баланс	17 599,9	17 194,2	Баланс	17 599,9	17 194,2	-	-

Дані таблиці 2.5 свідчать про відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис. грн) та зростання цієї платіжної нестачі (якщо на початок 2020 року платіжний надлишок становив 98,5 тис. грн, то на початок 2021 року платіжна нестача виросла і становить 624,3 тис. грн, тобто збільшення платіжної нестачі становило 722,8 тис.грн).

2.3.3 Аналіз показників прибутку та рентабельності

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності КП «Чайка» є прибуток. Розподіл прибутку проводиться після відрахування відповідних податків та обов'язкових платежів до бюджету. Розглянемо підсумки діяльності аналізованого підприємства з погляду динаміки прибутку та рентабельності за період 2018–2020 років.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати діяльності аналізованого підприємства за 2018-2020 роки

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи зростання, %		
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (виконаних робіт, наданих послуг)	тис.грн	3 862,9	4 992,5	4 265,2	129,2	85,4	110,4
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	3 425,8	3 864,4	3 758,5	112,8	97,3	109,7
3. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис.грн	89,1	58,3	-680,2	65,4	1 266,7	863,4
4. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	71,6	47,8	-680,2	66,7	1 523,0	1 050,0
5. Рентабельність реалізації продукції	%	2,60	1,50	-18,1	57,7	1 306,6	796,1
6. Рентабельність доходу	%	1,85	0,95	-15,94	51,3	1 777,8	961,6

Дані таблиці 2.6 свідчать про значне падіння рівня прибутку та рентабельності аналізованого підприємства:

– прибуток від реалізації знизився з 89,1 тис.грн до -680,2 тис.грн, або збиток від реалізації продукції (робіт, послуг) зріс на 763,4 %;

– чистий прибуток знизився з 71,6 тис. грн до -680,2 тис. грн, темпи зниження дорівнюють 1 050,0 %;

– рентабельність реалізації продукції знизилася з 2 % до -18,1 %, а рентабельність доходу – з 1,8 % до -15,94 %.

Потрібно зазначити, що у 2018 році у аналізованого підприємства ефективність реалізації продукції перебувала на низькому рівні (2,6%), у 2019 році цей рівень знизився до 1,5 %, а у 2020 році вона скоротилась до -18,1 %. Ця негативна динаміка свідчить про значне зниження ефективності реалізації продукції аналізованого підприємства.

Ефективність діяльності аналізованого підприємства (рентабельність доходу) у період з 2018 по 2020 рік знизилася з 1,85 до -15,94 %. Подальше зниження взагалі ставить під сумнів ефективність діяльності підприємства, що розглядається, існує пряма загроза збитковості його функціонування.

Темпи зростання виручки від реалізації аналізованого підприємства (приріст становив за три роки лише 10,4 %) не тільки не супроводжуються темпами зростання прибутку від реалізації та чистого прибутку, а й відбувається їх зниження – прибутку від реалізації на 763,4 %, а чистого – на 950,0 %. У 2020 році підприємство отримало чистий збиток в сумі 680,2 тис. грн (рисунок 2.4).

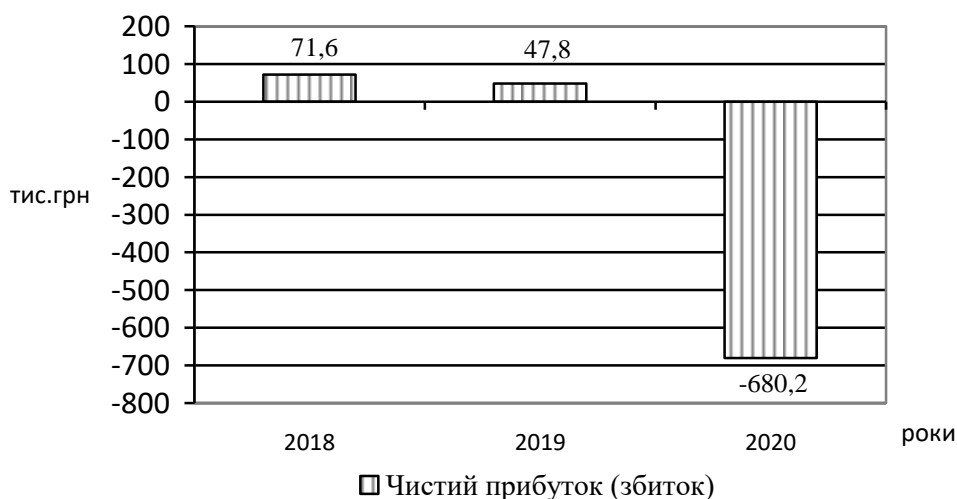


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) підприємства

Отже, на основі результатів аналізу діяльності аналізованого підприємства з погляду динаміки прибутку та рентабельності за період 2018–2020 років можна зробити висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2020 році.

2.3.4 Інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства

За результатами проведеного аналізу фінансового стану (низька фінансова стійкість та неплатоспроможність балансу), підсумків діяльності аналізованого підприємства (зниження рівнів прибутковості та рентабельності, збитковість підприємства в 2020 році, а також не відповідність темпів зростання виручки та прибутку) та факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх), що вплинули на погіршення фінансового стану підприємства необхідно провести інтегральну бальну оцінку фінансового стану на предмет можливого банкрутства підприємства.

З метою оцінити діяльність підприємства у кризових умовах необхідно розглянути сучасні методи та методики, що використовуються для виведення підприємства із кризи. Для визначення класу підприємства з погляду можливості настання банкрутства аналізованого підприємства необхідний розрахунок низки показників станом на 01.01.2021 року. Запропонована система показників та їх бальна оцінка зведена в таблиці Б.1. Формули для розрахунку запропонованої системи показників фінансового стану представлені в таблиці В.1.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності аналізованого підприємства = Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання = $73,2 / 944,6 = 0,077$ – це V клас (діапазон балів $1,8 \div 0$) – приблизно 1,4 бала.

2. Коефіцієнт «критичної оцінки» = (Поточні активи – запаси) / Короткострокові зобов'язання = $(139,6 - 37,5) / 1\ 016,9 = 0,1$ – це V клас (діапазон балів $2,8 \div 0$) – приблизно 0 бала.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності аналізованого підприємства = (Грошові кошти + Короткострокова дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання = $(73,2 + 1,2) / 72,3 = 1,029$ – це V клас (діапазон балів $0,7 \div 0$) – приблизно 0 балів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення класу підприємства аналізованого підприємства з погляду можливого настання банкрутства

Показник – критерій оцінки	Межі класів, згідно з методикою оцінки	Умови зниження критерію	Інтегральна бальна оцінка аналізованого підприємства				
			Значення коефіцієнта	Діапазон значень коефіцієнтів	Діапазон балів	Бальна оцінка за коефіцієнтом	Призначений клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	V клас, менше 0,10 – від 1,8 до 0 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,2 бала	0,077	менше 0,10	1,8÷0	1,4	V
Коефіцієнт «критичної оцінки»	V клас, 0,59 і менше – від 2,8 до 0 балів		0,100	менше 0,10	2,8÷0	1,8	V
Коефіцієнт поточної ліквідності	V клас, 1,09 і менше – від 0,7 до 0 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,3 бала	1,029	1,09 і менше	0,7÷0	0,0	IV
Частка оборотних коштів в активах	V клас, менше 0,20 – від 3,8 до 0 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,2 бала	0,008	менше 0,20	3,8÷0	0,0	V
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	V клас, менше 0,1 – 0,2 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,3 бала	-6,284	менше 0,10	0,2	0,0	V
Коефіцієнт капіталізації	V клас, 1,57 і менше – від 0,2 до 0 балів		-0,159	1,57 і менше	0,2÷0	0,0	V
Коефіцієнт фінансової незалежності	I клас, 0,50-0,60 і більше – 10-9 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,4 бала	0,941	0,50-0,60 і більше	10÷9	10,0	I
Коефіцієнт фінансової стійкості	I клас, 0,80 і більше – 5 балів	За кожну десятку (0,1) пункту зниження знімається по 1,0 балу	0,941	0,8 і більше	5,0	5,0	I
Інтегральна оцінка	IV клас, 36,1 – 13,8 бала	-	-	-	36,1÷13,8	18,2	IV

4. Частка оборотних коштів в активах = $\text{Оборотні активи} / \text{Активи} = 139,6 / 17\,194,2 = 0,008$ – це V клас (діапазон балів 3,8÷0) – приблизно 0 балів.

5. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами = $\text{Власні обігові кошти} / \text{Оборотні активи} = (16\,177,3 - 17\,054,6) / 139,6 = -6,284$ – це V клас (діапазон балів 0,2÷0) – приблизно 0,2 балів.

6. Коефіцієнт капіталізації (рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком)) аналізованого підприємства визначено в таблиці 2.6; значення показника на 01.01.2021 року становить -0,159 – це V клас (діапазон балів $0,2 \div 0$) та 0 балів.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності аналізованого підприємства був розрахований при визначенні фінансової стійкості (таблиця 2.3), на 01.01.2021 року він дорівнює 0,941 – це I клас (відповідно до методики, представленої в додатку Б) і бали за даним показником із діапазону ($10 \div 9$ балів) приблизно 10 балів.

8. Коефіцієнт фінансової стійкості був розрахований при визначенні фінансової стійкості (таблиця 2.3), на 01.01.2021 року він дорівнює 0,941 – це I клас і бали за даним показником із діапазону (5 балів) приблизно 5 балів.

У таблиці 2.7 наведені розрахунки згідно методики визначення класу аналізованого підприємства з погляду можливого банкрутства.

Сума балів за показниками (див. табл. 2.7) аналізованого підприємства дорівнює:

$1,4 + 1,8 + 10,0 + 5,0 = 18,2$ бал, що відповідає діапазону інтегральної оцінки ($36,1 \div 13,8$) та IV класу – «організація з нестійким фінансовим станом».

Таким чином, аналізоване підприємство малого бізнесу належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом» і при взаємовідносинах з ним є певний фінансовий ризик. У підприємств такого класу платоспроможність знаходиться на нижній межі допустимих значень; прибуток, як правило, відсутній (збиткова діяльність) зовсім або дуже незначний, достатній лише для обов'язкових платежів до бюджету. У разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п'ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком банкрутства навіть після вживання заходів щодо фінансового оздоровлення, тобто просто виявитися банкрутом.

На погіршення фінансового стану аналізованого підприємства вплинули як зовнішні, і внутрішні чинники. Серед внутрішніх факторів, що призвели до погіршення фінансового стану аналізованого підприємства, слід особливо

виділити відсутність платоспроможності балансу, значне зниження рівнів прибутковості та рентабельності (збитковість у 2020 році) та не відповідність темпів зростання виручки та прибутку.

Розглянемо наступну методику, запропоновану фінансовим аналітиком Уільямом Бівером для оцінки фінансового стану з метою діагностики банкрутства, яка базується на дослідженні трендів системи показників.

Система показників Бівера і їх значення для діагностики банкрутства представлені в таблиці Д.1. Розрахунки значень коефіцієнтів за системою Бівера на досліджуваному підприємстві представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Прогнозування ймовірності банкрутства КП «Чайка» за системою У. Бівера

Показники	Рік			Характеристика показників		
	2018	2019	2020	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт Бівера	-6,789	-8,180	-4,312	III	III	III
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,399	0,271	-3,955	II	II	III
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	2,0	2,1	0,6	I	I	I
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	-0,010	-0,007	-0,897	III	III	III
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,498	0,678	0,137	III	III	III

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство у 2020 році майже за всіма показниками відноситься до III групи, що вказує на нестійкий фінансовий стан КП «Чайка» і велику ймовірність банкрутства в майбутньому. Тобто, при наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб'єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

2.4 SWOT-аналіз підприємства КП «Чайка»

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Стратегічний аналіз КП «Чайка» є основою для виділення найбільш сильних та слабких сторін підприємств, а також можливостей та ризиків подальшого розвитку і формування комплексу антикризових заходів.

Результати дослідження структуровані за методом SWOT-аналізу та наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати дослідження КП «Чайка» за методом SWOT-аналізу

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадрова укомплектованість по номенклатурі будівельно-ремонтних робіт 2. Доступність до спеціалізованих та універсальних будівельних машин та механізмів (наявність можливості короткострокової оренди) 3. Договірна самостійність при виконанні підрядних робіт 4. Позитивний досвід участі в тендерах 5. Виконання гарантійних зобов'язань, хороша репутація у замовників 6. Досвід роботи на промисловому ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збиткова діяльність 2. Значна частка в собівартості будівельно-ремонтних робіт умовно-постійних витрат 3. Низька ліквідність активів, незадовільна структура балансу 4. Незначна кількість тендерних підрядів (18 %), нижче ніж у окремих конкурентів
O (можливості)	T (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття регіональних та місцевих програм по комплексному розвитку територій. 2. Вихід на нові будівельні майданчики у відповідності з генеральним планом 3. Поява об'єктів зі скороченим терміном будівництва (в тому числі споруд та малих архітектурних форм) 4. Цільове замовлення на об'єкти соціальної інфраструктури з боку незалежних інвесторів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентної ситуації (вихід на ринок нових конкурентів) 2. Посилення екологічного законодавства 3. Скорочення програм з реконструкції та капітального ремонту 4. Негативний вплив інфляційних процесів та карантинних обмежень, скорочення замовлень 5. Зростання цін на енергоносії 6. Згорання програм фінансової підтримки малого бізнесу

Для підприємства, що аналізується, існують відносні переваги, а саме можливість короткострокової оренди необхідних будівельних машин та механізмів,

високий рівень кваліфікації працівників, договірна самостійність під час виконання підрядних робіт. За таблицею 2.9 видно, що у 2020 році серед абсолютних переваг КП «Чайка» виявлено можливість надання гарантійних зобов'язань протягом п'яти років. Відносним недоліком виявлено високу частку умовно постійних витрат. Відбулася зміна структури витрат на виробництві будівельно-монтажних робіт. Оскільки скорочення штату йшло в основному за рахунок робітників низької, середньої кваліфікації, тому збільшилася частка умовно-постійних витрат в собівартості будівельно-монтажних робіт, що в кінцевому підсумку призвело до загального подорожчання будівництва та зниження прибутку, який залишається у розпорядженні комунального підприємства. Також існує відносна вада КП «Чайка»: мала кількість тендерних підрядів, які становлять 18% із загального ринку (46 організацій). Кризова ситуація в країні вплинула і на зниження робіт з реконструкції та модернізації об'єктів.

Далі проаналізовано отриману матрицю SWOT для промислового та цивільного будівництва, сформульовані стратегічні варіанти управління діяльністю підприємства, у разі реалізації тих чи інших варіантів розвитку зовнішнього середовища, запропоновано план заходів щодо зміцнення слабких та захисту сильних сторін організації.

На ринку промислового будівництва відбувається скорочення за поточними видами робіт. Якщо станеться відновлення нового будівництва, то, по-перше, воно буде з тривалим терміном, а у КП «Чайка» відсутні оборотні кошти, щоб існувати в умовах відсутності авансових та регулярних проміжних платежів. По-друге, під час проведення тендеру на нове будівництво переваги будуть мати будівельно-монтажні організації з нижчою собівартістю проведення будівельно-монтажних робіт, до яких належать великі організації, що мають більш збалансовану структуру (меншу питому вагу умовно-постійних витрат у складі собівартості будівельно-монтажних та ремонтних робіт).

Ринок цивільного будівництва дає більше можливостей для КП «Чайка». На ринку промислового будівництва існує велика кількість загроз, тому що можлива поява невеликих об'єктів з короткими термінами будівництва, в яких не будуть

зацікавлені великі гравці ринку. Можлива поява регіональних та місцевих програм, у тому числі орієнтованих на залучення нових організацій для реалізації програм по комплексному розвитку територій. Також, поява спеціальних програм для захисту будівельного ринку змусить ринкових гравців, що вже працюють, завершувати існуючі об'єкти, тобто вони не зможуть брати участь у нових тендерах. Можливе цільове замовлення на об'єкти соціальної структури, за умови, якщо це сторонні інвестори, не пов'язані з цим ринком, можуть залучити нових гравців. Виходячи з цього, у КП «Чайка» з'являються реальні можливості на ринку цивільного будівництва на відміну від ринку промислового будівництва. Але власні слабкі та сильні сторони підприємства говорять про те, що підприємство має серйозні недоліки і невелику кількість переваг.

На ринку будівництва існує багато загроз: зміна структури ринків, різке падіння обсягів загально-будівельних та спеціалізованих робіт по будівництву та реконструкції об'єктів житла та соцкультпобуту, зникнення нового будівництва тощо. Все це говорить про те, що КП «Чайка», рухаючись «вслід за ринком», пропустило зміну ринкової ситуації. Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку, обрана підприємством, була неправильною. В даний час при наявності у КП «Чайка» певних переваг потрібна термінова зміна стратегії, а саме «вихід на ринок цивільного будівництва».

Отже, за допомогою SWOT-аналізу КП «Чайка» проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлено найбільш значущі можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони, встановлений зв'язок між елементами аналізу.

Висновки до другого розділу

В дипломній роботі розглянуто діяльність комунального підприємства КП «Чайка», що спеціалізується на поточному і капітальному ремонті, реконструкції, реставрації та будівництву об'єктів архітектури та господарюючих суб'єктів на

договірних умовах, а також проведенні загально-будівельних та спеціалізованих робіт по будівництву та реконструкції об'єктів житла та соцкультпобуту, виробничих та невиробничих потужностей.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2020 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2020 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

В 2018-2020 роках відбувалось зниження фінансової стійкості – у 2020 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів). Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Відмітимо відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис. грн).

На основі результатів аналізу динаміки прибутку та рентабельності за період 2018–2020 років зроблено висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2020 році.

Проведена інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства дозволила встановити, що КП «Чайка» належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом»; у разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п'ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком.

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство відноситься до III групи. При наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб'єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КП «ЧАЙКА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Формування комплексу антикризових управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства

Відповідно до завдань цього дослідження необхідно визначити критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління. Для цього введемо поняття «точки переходу» до антикризового управління, яке слід розглядати як такий момент часу, при якому вичерпані ресурси традиційних методів управління та часткових антикризових заходів, а показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, функціонування підприємства за використовуваними ним управлінськими технологіями веде до нестійкого стану.

Необхідність у діагностиці стану підприємства виникає у умовах нестійкості, а й у різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства. В умовах кризи мета організаційних змін зміщується у бік оперативного вирішення питання порушення платоспроможності та фінансової стійкості, а, отже, змінюються завдання, інструменти та методи управління підприємством у період планування та здійснення змін в умовах кризи. Необхідність та доцільність організаційних змін, на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системний взаємозв'язок та цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Для правильно побудованої системи антикризового управління необхідно визначити етапи розробки заходів, виявити особливості та призначити відповідальних за виконання (див. таблицю Г.1).

Стадію кризи на підприємстві та відповідну антикризову стратегію можна визначити на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства. Залежно від розрахованих значень ймовірності банкрутства організації на підставі моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства (див. п.2.3.4) було визначено відповідну антикризову стратегію розвитку, які представлені на рисунку 3.1.

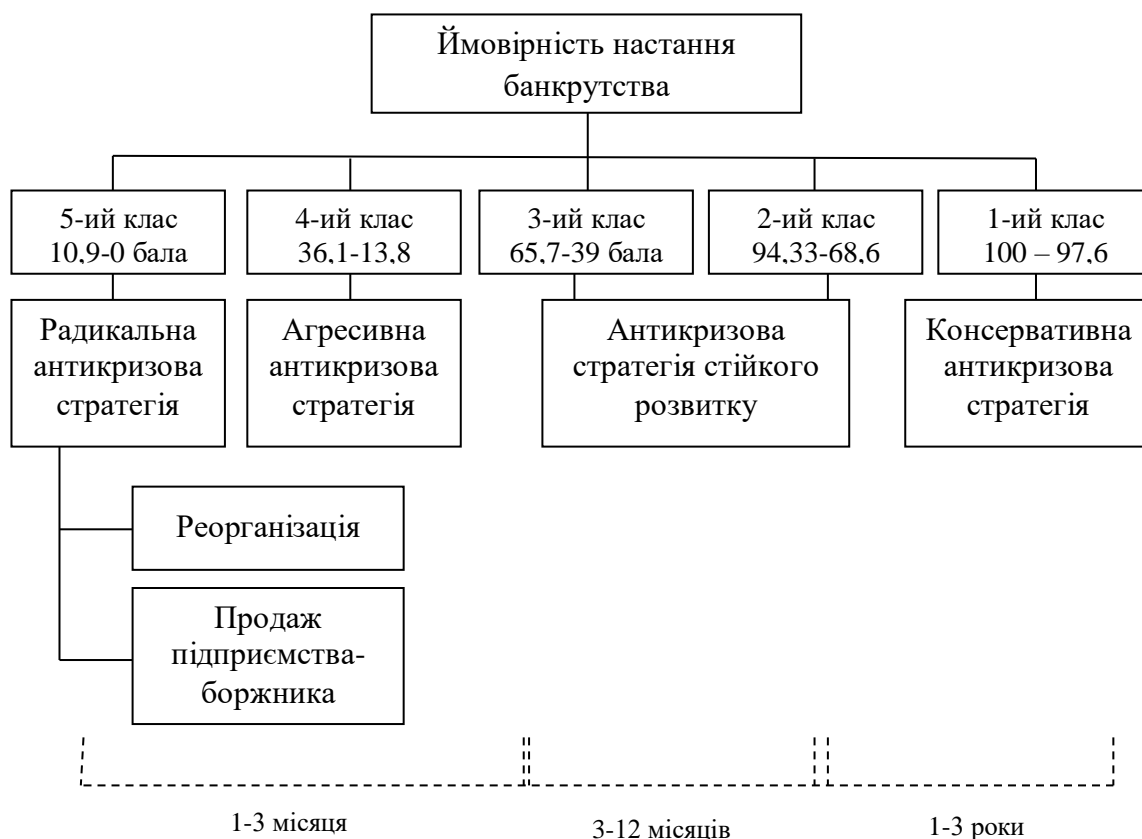


Рисунок 3.1 – Вибір стратегії антикризового розвитку

На основі класифікації організацій за рівнем фінансового ризику та ймовірності банкрутства будь-яка аналізована організація може бути віднесена до певного класу в залежності від «набраної» кількості балів, виходячи з фактичних значень її фінансових коефіцієнтів. У разі максимального значення фінансового ризику та ймовірності банкрутства (від 0 до 10,9 балів; 5 клас підприємств) організації доцільно буде вжити радикальних антикризових заходів, а саме реорганізацію або продаж кризового підприємства. Під реорганізацією переважно

розуміється приєднання до більш фінансово успішної організації. У разі високої ймовірності настання банкрутства (від 13,8 до 36,1 балів; 4 клас організацій) необхідно негайно вжити оперативних антикризових заходів. Агресивна антикризова стратегія спрямовано відновлення платоспроможності, саме нормалізацію показника поточної ліквідності організації у найкоротші терміни. Іншими словами, необхідно збільшити величину обігових коштів та зменшити суму поточних зобов'язань.

У випадку з підприємством КП «Чайка», діяльність якого досліджується, визначений 4-ий клас з погляду можливого настання банкрутства. Для «організації з нестійким фінансовим станом» необхідно вибрати агресивну антикризову стратегію. Термін, протягом якого проводиться агресивна та радикальна антикризова політика – від 1 до 3 місяців. Заходи, що здійснюються в рамках агресивної антикризової політики поділяються на групи, які детально розглянути в таблиці Д.1. Заходи, що здійснюються у межах даної стратегії поділяються такі групи: надходження коштів, прискорення оборотності оборотних засобів, реструктуризація кредиторської заборгованості, зниження величини витрат.

Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованих антикризових політик значно знизить ризик підприємства потрапляння в кризову ситуацію. Проте виникає низка причин, які можуть зробити проблематичним запровадження антикризового управління: відсутність власних ресурсів у підприємства для реалізації обраних заходів; керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління; поява помилок у процесі виконання заходів через некваліфікованих працівників та керівництва.

Перевагою використання представленого алгоритму антикризового управління є: зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; розподіл повноважень по відділах малого підприємства з виявленням центрів відповідальності.

3.2 Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством КП «Чайка»

Щоб мінімізувати наслідки несприятливих ситуацій, підприємствам необхідно розвивати систему управління ризиками. Формування ефективної системи ризик-менеджменту на КП «Чайка» передбачає введення в систему антикризового управління підприємством елементів управління ризиками.

Ризик-менеджмент є частиною фінансового менеджменту. В основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає у отриманні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку та ризику.

Система ризик-менеджменту дозволяє досягти необхідного балансу між прибутком та збитками підприємницької діяльності та має бути інтегрована в існуючу систему управління підприємства, її бізнес-процеси та діяльність. Суть управління ризиками полягає в тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та керувати цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків та покращення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати чи скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій.

Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити систему управління організацією, що працює на запобігання можливим проблемам. Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень, необхідних для ухвалення управлінських рішень. Найбільш доцільне виконання функцій управління ризиками можливе лише за умови наявності підсистеми управління, яка невід'ємно вписується в існуючу систему управління підприємством і навіть недвозначно пов'язує реалізацію функції управління ризиком зі стратегією підприємства та стратегічним типом управління фірмою

загалом. Передбачається залучення в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації функцій: планування та розробки заходів реагування на ризик, моніторингу та контролю ризику та аналітиків ризику.

На рисунку 3.2 представлено інформаційні потоки, пов'язані з управлінням ризиками в КП «Чайка».

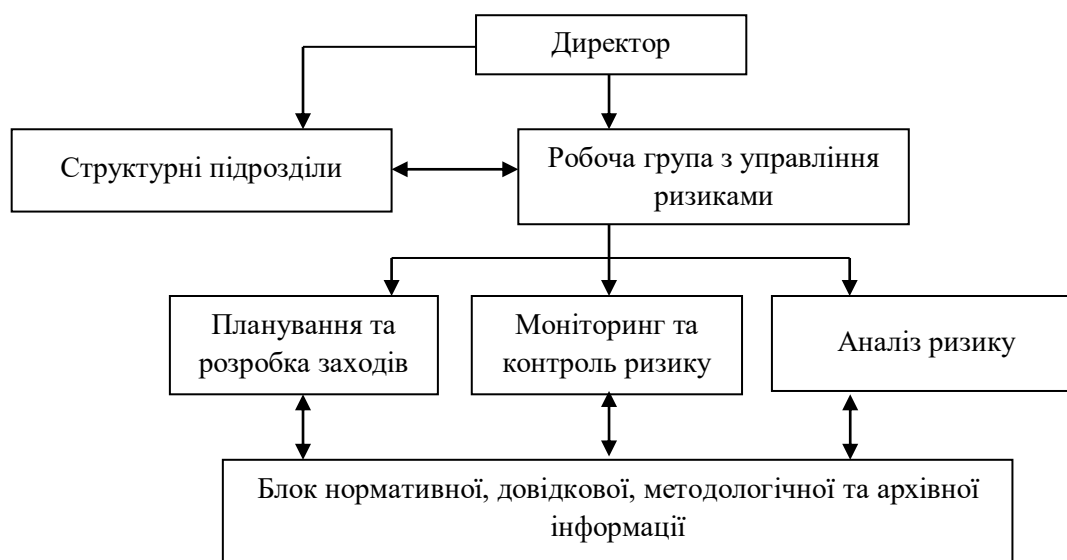


Рисунок 3.2 – Інформаційні потоки підсистеми управління ризиками в КП «Чайка»

Отже, мета освоєння менеджерами підприємства функцій управління економічним ризиком полягає у підвищенні якості управління підприємством. При цьому треба мати на увазі, що якість реалізації самої функції управління ризиком значною мірою визначається наявністю та доступністю для практикуючих ризик-менеджерів ефективних нормативно-методичних матеріалів.

Варто зауважити, що окрема функціональна робоча група повинна включати фахівців різних профілів, таких як фахівців з виробництва, маркетингу, управлінню персоналом, фінансових менеджерів та безпосередньо фахівців у галузі управління ризиками.

Основні функції робочої групи з управління ризиками:

- взаємодія з керівництвом підприємства та структурними підрозділами;

- визначення періоду проведення заходів щодо контролю та управління ризиком;
- вибір складу заходів щодо контролю та управління ризиком (визначення методів аналізу ризику, розробка методів реагування на ризикові ситуації);
- визначення моменту початку проведення заходів щодо реагування на ризикові ситуації;
- моніторинг та контроль стану системи ризик-менеджменту.

Варто зазначити, що остаточне рішення щодо реагування на ризикові ситуації приймає директор підприємства.

При побудові ефективної системи ризик-менеджменту необхідно чітко визначити та регламентувати процеси управління ризиком, враховуючи особливості та специфіку підприємства.

Нами були сформульовані процеси системи ризик-менеджменту для КП «Чайка», що представлені на рисунку 3.3.

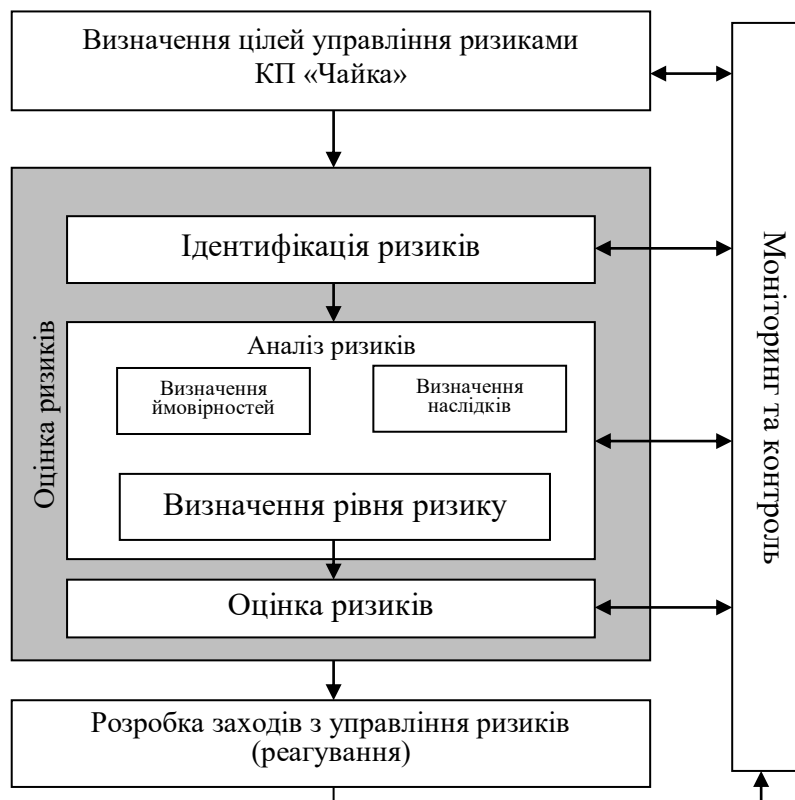


Рисунок 3.3 – Процеси системи ризик-менеджменту для КП «Чайка»

В основі ризик-менеджменту лежить концепція цільового підходу. Визначення цілей управління ризику пов'язане зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю. Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей соціально-економічної системи, програми, плану, у якій виділено генеральну мету; підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступного рівнів [8]. Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, які можна називати підцілями нижчих рівнів або, починаючи з деякого рівня – функціями. Щоб довести цілі до кожного рівня управління та комплексно оцінити їх, необхідно побудувати дерево цілей управління ризиками для КП «Чайка» (рисунок 3.4).

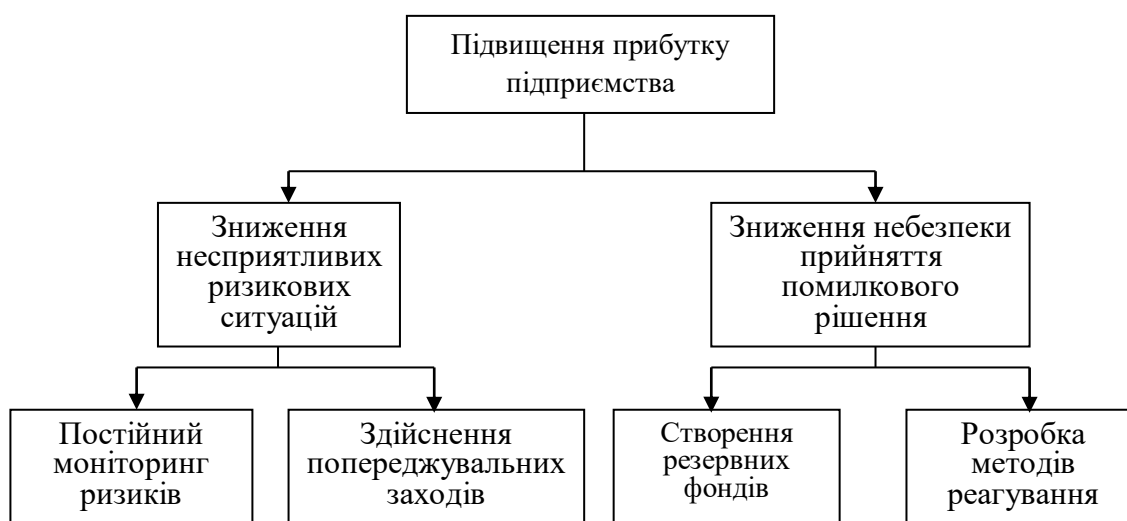


Рисунок 3.4 – Дерево цілей управління ризиками в КП «Чайка»

Одним із важливих етапів процесу ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків. На даному етапі методом експертних оцінок визначаються основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику, виражена у % від планового прибутку та ймовірність прояву ризику. Детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації дозволяє ідентифікувати ризики КП «Чайка» і структурувати в єдину карту ризиків, що у таблиці Є.1.

Наступним етапом ризик-менеджменту буде побудова матричної моделі карти ризиків з метою визначення величини можливих втрат організації. При побудові матриці ризиків необхідно визначити бальну оцінку від 1 до 5 ймовірності настання ризикової події.

У таблиці 3.1 представлено класифікацію ризиків за величиною втрат.

Таблиця 3.1 – Класифікація ризиків за величиною втрат

Формулювання	Величина втрат	
	I, бал	I, % від планового прибутку
Мінімальні наслідки	1	від 0 до 20
Низькі наслідки	2	від 20 до 40
Середні наслідки	3	від 40 до 60
Високі наслідки	4	від 60 до 80
Максимальні наслідки	5	від 80 до 100

Так само необхідно класифікувати ймовірність втрат при настанні ризикової ситуації, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація ризиків за ймовірністю настання ризикової ситуації

Формулювання	Ймовірність настання ризику	
	P, бал	P, %
Незначна ймовірність	1	від 0 до 20
Мала ймовірність	2	від 20 до 40
Середня ймовірність	3	від 40 до 60
Висока ймовірність	4	від 60 до 80
Виключно висока ймовірність	5	від 80 до 100

Далі необхідно зіставити бальні оцінки у матриці карти ризиків.

У таблиці 3.3 представлена матриця, що відображає величину втрат та ймовірність настання ризикових подій.

Таблиця 3.3 – Матрична модель карти ризиків КП «Чайка»

Ймовірність настання ризикової події, P	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3 (2)	6 (1)	9 (7)	12	15
	2 (9)	4	6	8	10
	1	2 (3, 5, 6)	3 (4)	4 (8)	5
	Величина втрат (% від планового прибутку), I				

На отриманій матриці відзначаються ризики відповідно до ймовірності настання та величини втрат. Кожному такому значенню відповідає бальна оцінка від 1 до 5. На перетині цих значень отримуємо індекс R, який характеризує рівень впливу та рівень ризику. Матрицю можна умовно поділити на три зони. У зону, виділену білим кольором, потрапили ризики під номерами 2, 3, 4, 5, 6, 8 та 9, ці ризики на даний момент не є критичними для підприємства, але вимагають постійного контролю та моніторингу, щоб не перерости у більш небезпечні ризики і не завдати значної шкоди компанії. Зона, виділена темним кольором, критична для підприємства. Ризики, що потрапили до цієї області, вимагають негайного реагування. Ризики, що потрапили в зону, виділену сірим кольором, повинні бути знижені до допустимого рівня або передані на аутсорсинг. До таких належать ризики під номерами 1 та 7. На даний момент вони вимагають розробки плану заходів щодо зниження несприятливих наслідків.

Після ідентифікації та оцінки необхідно розробити заходи щодо реагування на найбільш небезпечні ризики, щоб знизити їх негативний вплив до рівня прийняттого ризику чи навпаки позбутися його. Заходи щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо реагування на небезпечні для КП «Чайка» ризики

№ п/п	Назва заходу	Зміст заходу
1	Заходи щодо реагування на зростання собівартості виробництва продукції	1. Скорочення втрат від браку шляхом проведення заходів щодо його запобігання та усунення, а також більш раціонального використання відходів виробництва та процесу будівництва (ремонтних робіт)
		2. Скорочення витрат на обслуговування виробництва та управління
		3. Введення режиму економії у всіх секторах організаційно-господарської діяльності
2	Заходи щодо реагування на неефективне просування продукції	1. Формалізація процесів управління тендерами на підприємстві
		2. Розробка програми лояльності для партнерів організації

Таким чином, формування системи ризик-менеджменту на КП «Чайка» дозволить ідентифікувати та оцінити ступінь ймовірності виникнення та втрат від

несприятливих ризикових ситуацій, та розробити своєчасний план заходів щодо реагування на них, що суттєво підвищить ефективність діяльності організації.

Отже, впровадження інструментів ризик-менеджменту в практику діяльності підприємства дозволяє, по-перше, підвищувати точність і адекватність уявлень керівництва підприємства про реальний стан організації завдяки впорядкуванню простору аналізу діяльності та навколишнього економічного середовища, застосування регулярних, методично підкріплених процедур аналізу ризику в усіх без винятку сферах внутрішнього та зовнішнього економічного середовища підприємства; по-друге, розширювати спектр можливих і пропонованих керуючих антиризикових впливів, підкріплених та обґрунтованих прогнозними оцінками результатів запровадження прийнятих управлінських рішень.

3.3 Обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності

Особлива увага при антикризовому управлінні приділяється постійному вдосконаленню управління ризиком – ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент - поняття дуже широке, що охоплює різні проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками та аспектами управління, включаючи стратегію і тактику управлінських дій. Стратегія ризик-менеджменту – це управління ризиком у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику та використанні різних прийомів його зниження. Ця стратегія включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення, та способи вибору варіантів рішення.

Під стратегією управління в контексті даного дослідження розуміються напрямлення і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає певний набір правил та обмежень для прийняття

кращого рішення. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, що не суперечать генеральній лінії стратегії, і відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети, ця стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі висувають завдання розробки нової стратегії. Кожен варіант стратегії має будуватися з урахуванням оцінки можливих ризиків.

Розрахунки з оцінки ризику та вибору оптимального варіанта вкладення капіталу здійснюються за допомогою математичних методів. Суб'єкт антикризового управління у процесі дій у кризовій ситуації зобов'язаний вибрати стратегію, яка б йому зменшити рівень ризику. Математичний апарат для вибору стратегії в кризових ситуаціях дає теорія ігор, яка дозволяє антикризовому управляючому краще розуміти конкретну обстановку і мінімізувати рівень ризику. Аналіз за допомогою прийомів теорії ігор спонукає менеджера розглядати всі можливі альтернативи як своїх дій, так і стратегії партнерів, конкурентів.

Теорія ігор допомагає вирішувати багато економічних проблем, які пов'язані з вибором, визначенням найкращого стану, підпорядкованого деяким обмеженням, які впливають з умов самої проблеми. Отже, ризик має математично виражену ймовірність настання втрати, яка спирається на статистичні дані та може бути розрахована з досить високим ступенем точності. Центральне місце в оцінці ризику при виборі стратегії у кризовій ситуації займають аналіз та прогнозування можливих втрат ресурсів під час здійснення підприємницької діяльності. Мається на увазі не витрата ресурсів, об'єктивно обумовлена характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відступу реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.

Щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, зумовлених розвитком подій за непередбачуваним варіантом, слід перш за все знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти наперед обчислити їх або виміряти як можливі прогнозні величини. При цьому природно бажання оцінити кожен із видів втрат у кількісному вимірі та вміти звести їх до купи, що, на жаль, далеко не завжди вдається зробити. Тут необхідно мати на увазі одну важливу обставину. Кризовий

розвиток подій, що впливає на перебіг та результати підприємництва, здатний призводити не тільки до втрат у вигляді підвищених витрат ресурсів та зниження кінцевого результату. Воно може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів та зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Так, несприятлива зміна (підвищення) закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту, не зафіксована умовами договору про закупівлю, призводить до втрат, що визначаються здійсненим обсягом закупівель товару у фізичному вимірі на ймовірне підвищення закупівельної ціни. Непередбачуване зниження обсягу закупівлі порівняно з наміченим викликає зменшення обсягу реалізації. Втрата прибутку (доходу) обчислюється при цьому як добуток зниження обсягу закупівлі на величину прибутку (доходу), що припадає на одиницю обсягу реалізації товару. Слід враховувати, що зменшення обсягу закупівлі та реалізації може супроводжуватися зниженням витрат, бо крім так званих умовно-постійних витрат існують витрати пропорціональні обсягу операції.

Важливими є також втрати товару в процесі обігу (транспортування, зберігання) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження його вартості. Рівень таких збитків встановлюється як добуток кількості втраченого товару на закупівельну ціну або добуток кількості зіпсованого товару на зниження відпускної ціни. Збільшення витрат обігу порівняно з наміченими призводить до адекватного зниження доходу (прибутку). Серед можливих причин підвищення витрат може бути непередбачені мита, відрахування, штрафи, додаткові витрати. Зниження ціни, за якою реалізується товар, у порівнянні з проектною, викликає втрати у розмірі обсягу реалізації, помноженого на зменшення ціни, обмеження обсягу реалізації, обумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витісненням його конкуруючими товарами, утрудненнями з продажем, здатне викликати втрати доходу, прибутку, що вимірюються добутком обсягу непродажної продукції на відпускну ціну.

Розглянемо практичну ситуацію вибору стратегії за допомогою матричних ігор при антикризовому управлінні КП «Чайка», що пов'язано, в першу чергу, з

специфікою діяльності підприємства – здійсненням будівельних, будівельно-монтажних, ремонтних робіт та виробництвом будівельних матеріалів, а також проведенням контролю за дотримання виконавцями технологічних процесів під час будівельної діяльності та достовірністю використовуваних виконавцями розцінок і ненормованих витрат

Випуск будівельної продукції КП «Чайка» залежить від дефіцитного швидкопсувного матеріалу, що поставляється партіями вартістю 100 тис. грн. Якщо матеріал не прибуває в строк, то підприємство зазнає збитків у чотириста тисяч гривень від недовипуску тротуарної плитки. Підприємство може надіслати до постачальника свій транспорт, у цьому випадку додаткові витрати становлять 50 тис. грн. Однак досвід підприємства показує, що більш ніж у половині випадків транспорт повертається без вантажу. Можна збільшити ймовірність отримання матеріалу до 80 %, якщо попередньо надіслати свого представника, це призведе до збільшення витрат на 50 тис. грн. Існує можливість придбати дорожчий, на 50%, матеріал в іншого, цілком надійного постачальника, проте крім витрат на транспорт у розмірі 50 тис. грн можливі додаткові витрати на зберігання продукту вартістю 30 тис. грн, якщо його особистість на складі перевищить допустиму величину, рівну одній партії.

Якої стратегії має дотримуватися підприємство у цій ситуації, якщо врахувати, що він перебуває в кризовому стані?

Це завдання відноситься до матричних ігор, саме до «ігор з природою», так як немає жодних підстав бачити в постачальнику швидкопсувного матеріалу суперника і конкурента, що прагне зробити все, що в його силах, щоб підприємство випустило менше продукції і, відповідно, отримало менше прибутку.

Аналіз показав, що постачальник з причин нестачі обігових коштів у ряді випадків не забезпечує поставку матеріалів у домовлені строки, і це негативно позначається на обсязі випуску тротуарної плитки. Прибуття або неприбуття поставки з компонентом у строк не передбачуваний, тому має місце невизначеність і пов'язаний з нею ризик.

У статистичних ситуаціях з ризиком можна виділити три основні елементи:

1. $A = (a_1, a_2, \dots, a_n)$ – повний набір альтернатив, що приймає рішення вибирає одну з них відповідно до своїх цілей.

2. $H = (h_1, h_2, \dots, h_m)$ – повний набір гіпотез. Особа, яка приймає рішення, не може з усією певністю передбачати, яка з гіпотез виявиться справедливою. Підтвердження гіпотез здійснюється через визначення на множині та розподілу ймовірностей p , тобто, $p(h_1), p(h_2), \dots, p(h_m) \geq 0$.

3. $W = (W_{11}, W_{12}, \dots, W_{nm})$ – повний набір результатів (наслідків, результатів) прийняття рішення, що визначається таким чином, що W_{ij} є результатом, який буде мати місце, якщо приймає рішення вибирає слідство a_j і здійснюється гіпотеза h_i .

Виходи (W_{ij}) мають певну стійкість і тому часто називаються платежами. Статистичну ситуацію можна у вигляді матриці платежів pm .

Скорочено статистичну ситуацію з ризиком (ССР) визначає як упорядковану трійку:

$$ССР = (A, H, W), \quad (3.1).$$

Для реалізації даного методу складемо математичну модель задачі, в якій є два стани:

П1 – постачальник поставить матеріал у строк;

П2 – матеріал у термін поставлений не буде.

Стратегії підприємства:

A1 – не здійснювати жодних додаткових заходів;

A2 – надіслати до постачальника свій транспорт;

A3 – надіслати до постачальника представника та транспорт;

A4 – купити матеріал-замінник у іншого постачальника.

Вихідні дані завдання та необхідні розрахунки запишемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати підприємства залежно від стратегії та стану невизначеності

Ситуація	Витрати підприємства, тис. грн					
	Вартість матеріалу	Недовипуск продукції	Транспорт	Витрати на відрядження	Витрати на зберігання	Усього
A1-П 1	-100	0	0	0	0	-100
A1-П 2	0	-400	0	0	0	-400
A2-П 1	-100	0	-50	0	0	-150
A2-П 2	-50	-200	-50	0	0	-300
A3-П 1	-100	0	-50	-50	0	-200
A3-П 2	-80	-80	-50	-50	0	-260
A4-П 1	-250	0	-50	0	-30	-330
A4-П 2	-150	0	-50	0	0	-200

Складемо платіжну матрицю із витрат підприємства:

	П1	П2
A1	-100	-400
A2	-150	-300
A3	-200	-200
A4	-330	-200

Нижня ціна гри: $\alpha = \max(-400, -300, -260, -330) = -260$,

верхня ціна гри: $\beta = \min(-100, -200) = -200$,

ціна гри перебуватиме в діапазоні

$$-260 < V < -200.$$

Для проведення розрахунків необхідно, щоб ціна гри була не невідомою величиною, тому додамо до всіх елементів платіжної матриці позитивне число, наприклад 500. Отримаємо матрицю:

	П1	П2
A1	400	100
A2	350	200
A3	300	240
A4	170	300

Нижня ціна гри: $\alpha = \max (100, 200, 240, 170) = 240$,

верхня ціна гри: $\beta = \min (400, 300) = 300$,

ціна гри перебуватиме в діапазоні

$$240 \leq V \leq 300.$$

Представимо матричну гру у вигляді лінійного програмування, тоді математична модель задачі знаходження оптимальної стратегії підприємства отримає вигляд:

$$L(y) = y_1 + y_2 + y_3 + y_4 \rightarrow \min. \quad (3.2)$$

При обмеженнях:

$$400y_1 + 350y_2 + 300y_3 + 170y_4 \geq 1; \quad y_j \geq 0;$$

$$100y_1 + 200y_2 + 240y_3 + 300y_4 \geq 1. \quad J = 1, \dots, 4.$$

Розв'язок задачі з використанням таблиць програми EXCEL дає результати:

$$y_1 = 0; y_2 = 0; y_3 = 0,0026; y_4 = 0,0012; L(y) = 0,00386.$$

$$\text{Тоді ціна гри } V = 1 / L(y) = 1 / 0,00386 = 259.$$

$$X_1 = y_1 \times V = 0 \times 259 = 0,$$

$$X_2 = y_2 \times V = 0 \times 259 = 0,$$

$$X_3 = y_3 \times V = 0,0026 \times 259 = 0,6736,$$

$$X_4 = y_4 \times V = 0,0012 \times 259 = 0,3108.$$

X оптимальне (0; 0; 0,6734; 0,3108).

$$\text{Ціна гри } V = 259 - 500 = -241.$$

Таким чином, підприємство має з ймовірністю 0,6734 послати до постачальника транспорт і представника (стратегія A3) і з ймовірністю 0,3108 купувати матеріал-замінник у іншого постачальника (стратегія A4).

Здійснювати додаткові заходи та надсилати свій транспорт до постачальника (стратегія A1 та A2) не доцільно. Якщо підприємство буде діє саме таким чином, то збиток буде мінімальним і складе не більше 241 тис. грн.

Для знаходження оптимального рішення можна керуватися такими критеріями:

1. Критерій Вальді. За цим критерієм вибирається рішення, що гарантує отримання прибутку не менше, ніж

$$\text{Max min } x_u, \quad (3.3)$$

де x_u – елемент платіжної матриці.

Такий підхід продиктований крайнім песимізмом в оцінці існуючої обстановки:

$$\text{Max} (-400, -300, -260, -330) = -260,$$

тобто оптимальною є стратегія А3.

2. Максимінний критерій. Відповідно до цього критерію вибирається рішення, що забезпечує підприємству найбільший прибуток із максимально можливих:

$$\text{Max max } x_u, \quad (3.4)$$

$$\text{Max} (-100, -150, -200, -260) = -100,$$

тобто підприємство не має нічого робити (стратегія А1).

3. Критерій Гурвіца. Критерій в оцінці ситуації рекомендує дотримуватися деякої проміжної позиції, яка враховує як критерій Вальде, так і максимінний.

Відповідно до цього компромісного критерію для кожного рішення визначається лінійна комбінація мінімального та максимального прибутку та рекомендується та стратегія, для якої ця величина є найбільшою.

$$\text{Max}_u (\text{max } x_{ij} (1 - k) \text{ min } x_{ij}), \quad (3.5)$$

де k – ступінь оптимізму та застосовується в діапазоні $0 < k < 1$.

При $k = 0$ критерій співпадає з критерієм Вальде, при $k = 1$ – з максимінним.

На вибір значення ступеня оптимізму впливає міра відповідальності: чим більше наслідки помилкових рішень, то більше бажання застрахуватися, тим k ближче до 0. Визначимо рекомендовані стратегії різних значень ступеня оптимізму (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендовані стратегії для різних значень ступеня оптимізму

Рішення	Ступінь оптимізму								
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
A1	-370	-340	-310	-280	-250	-220	-190	-160	-130
A2	-285	-270	-255	-240	-225	-210	-195	-180	-165
A3	-254	-248	-242	-236	-230	-224	-218	-212	-205
A4	-317	-304	-281	-278	-265	-252	-239	-226	-213

З даних таблиці 3.6 робимо висновок, що при $k \leq 0,4$ критерій Гурвіца рекомендує застосовувати підприємству стратегію A3, при $0,4 < k < 0,6$ - стратегію A2, в інших випадках – стратегію A1.

Вищезазначені рекомендації дозволять підприємству ухвалити правильне управлінське рішення. Однак треба мати на увазі, якщо фактори, що вимагають аналізу або обліку, дуже складні, а достовірної або достатньої інформації про них немає, то ймовірність того чи іншого результату неможливо передбачити більш-менш точно. Невизначеність характерна для багатьох рішень, що приймаються у швидкозмінних кризових обставинах. У такому разі антикризовий менеджер зобов'язаний спробувати отримати додаткову інформацію, ще раз проаналізувати проблему і, отже, врахувати її новизну та складність, поєднуючи інформацію та результати аналізу з накопиченим досвідом.

Висновки до третього розділу

До основних результатів розроблених пропозицій щодо удосконалення антикризового управління КП «Чайка» в умовах невизначеності відносяться:

1) формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства:

- відповідно до завдань дослідження визначено критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління («точки переходу» до

антикризового управління) та етапи розробки заходів з виявленням особливостей та призначенням відповідальних за їх проведення;

- розраховані значення ймовірності банкрутства організації з використанням моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства дозволили встановити відповідну антикризову стратегію розвитку. Для «організації з нестійким фінансовим станом» обрано агресивну антикризову стратегію, яка спрямована на відновлення платоспроможності та ліквідності;

2) пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством КП «Чайка»:

- обґрунтовано необхідність формування системи ризик-менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

- в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками в КП «Чайка»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;

- побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;

- методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;

- за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для КП «Чайка», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків;

- подано комплекс заходів щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики з метою зниження їх негативного впливу до рівня прийняттого ризику або повного запобігання настанню ризикової ситуації;

3) обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності та з використанням матричних ігор.

ВИСНОВКИ

Найбільш ефективним способом вирішення цієї проблеми в даний час є антикризове управління, яке істотно відрізняється від фінансового управління, має свою специфіку, що пов'язана із значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також із непередбачуваністю ситуації та її невизначеністю.

Мета дослідження – систематизація теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Предмет дослідження – система антикризового управління підприємства КП «Чайка».

В дипломній роботі розглянуто діяльність комунального підприємства КП «Чайка», що спеціалізується на поточному і капітальному ремонті, реконструкції, реставрації та будівництву об'єктів архітектури та господарюючих суб'єктів на договірних умовах, а також проведенні загально-будівельних та спеціалізованих робіт по будівництву та реконструкції об'єктів житла та соцкультпобуту, виробничих та невиробничих потужностей.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2020 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2020 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

В 2018-2020 роках відбувалось зниження фінансової стійкості – у 2020 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів). Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Відмітимо відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис. грн).

На основі результатів аналізу динаміки прибутку та рентабельності за період 2018–2020 років зроблено висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2020 році.

Проведена інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства дозволила встановити, що КП «Чайка» належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом»; у разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п'ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком.

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство відноситься до III групи. При наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб'єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів у сукупності із запропонованими моделями – інтегрально-бальною та системою показників У. Бівера, можливий вихід підприємства з кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування для сталого розвитку підприємства.

До основних результатів розроблених пропозицій щодо удосконалення антикризового управління КП «Чайка» в умовах невизначеності відносяться:

1) формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства:

– відповідно до завдань дослідження визначено критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління («точки переходу» до антикризового управління) та етапи розробки заходів з виявленням особливостей та призначенням відповідальних за їх проведення;

– розраховані значення ймовірності банкрутства організації з використанням моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки

аналізованого підприємства дозволили встановити відповідну антикризову стратегію розвитку. Для «організації з нестійким фінансовим станом» обрано агресивну антикризову стратегію, яка спрямована на відновлення платоспроможності та ліквідності;

2) пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством КП «Чайка»:

- обґрунтовано необхідність формування системи ризик-менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

- в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками в КП «Чайка»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;

- побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;

- методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;

- за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для КП «Чайка», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків;

- подано комплекс заходів щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики з метою зниження їх негативного впливу до рівня прийнятної ризику або повного запобігання настанню ризикової ситуації;

3) обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності та з використанням матричних ігор.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко]; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. у-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 151 с.
2. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
3. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
4. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90-96.
5. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends // Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2020. – Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. – 2020. – Vol. 4. – P. 7579.
6. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Бізнес-навігатор. – Випуск 6.1. – 2019. – №1 (56). – С.147-153.
7. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – Вип. 2. – С. 56-61.
8. Горовий Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання : монографія. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 280 с.
9. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. В. Гринько // Економіст. – 2013. – №8. – С. 51–53.

10. Джунь В. В. Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні : монографія. – Львів: Інститут технологій бізнесу і права. – 2011. – 180 с.
11. 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.
12. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки / І. О. Доценко // Modern Economics. – 2020. – № 20. – С. 73–78.
13. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265-269.
14. Жилинский С. О. Банкрутство: причини, наслідки, організація протидії / С. О. Жилинский // Вісник КНТЕУ. – 2014. – №1. – С. 91–95.
15. Заюкова М. С., Мороз М. С., Мороз О. О. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2011. – 155 с.
16. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 254 с.
17. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 220 с.
18. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41-46.
19. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління / О. П. Коюда // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 153-159.
20. Крутова А., Лачкова Л., Ставерська Т. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. – 264 с.

21. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І. О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 16-170.
23. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. – Агросвіт. 2020. – № 5. – С. 31–35.
24. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 17-24.
25. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 130 с.
26. Прокопенко Т.О. Класифікація невизначеностей в управлінні організаційно-технологічними об'єктами / Т.О. Прокопенко // Информационные технологии и системы управления. – 2014. – № 6/4 (20). – с. 23–25.
27. П'яницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7—16.
28. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проєкті: термінологічна основа / Д. В. Рач // Управління проєктами та розвиток виробництва. – 2013. – № 3 (47). – с. 146–164.
29. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень / Під ред. С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во “Ноулідж”. 2012. – 948 с.
30. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.
31. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП, 2017. – 164 с.

32. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2019. – Вип. 1, № 1. – С. 65 – 74.

33. Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів / В. А. Фостолович, В. О. Кудлаєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 7 (45). – С. 317–320.

34. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.