

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
 ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
 Освітній рівень

Удосконалення системи антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
 Шифр і назва спеціальності

ОПП Управління торговельним бізнесом і комерційна логістика
 Назва освітньо-професійної програми

Шифр КДР.УТБКЛм. 22250.2022.1

Виконав: студент 2 курсу, група
 УТБКЛ_м – 22-1

підпис

дата

Борис ЮР'ЄВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. с.н.с.

підпис

дата

Тетяна РУДА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер:

канд. екон. наук, доц.

підпис

дата

Людмила САЧИНСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри економічної теорії,
 підприємництва та торгівлі,
 доктор екон. наук, проф.

підпис

дата

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2023

АНОТАЦІЯ

Юр'єв Б. В. Удосконалення системи антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ». Керівник роботи – к.е.н., с.н.с. Руда Т.В. Кваліфікаційна робота: 65 с., 6 рисунків, 13 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, САНАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ.

Наведено теоретичні основи антикризового управління підприємства за сучасних умов господарювання. Розкрито сутність, структурне наповнення системи антикризового управління. Окреслено особливості такої системи управління, а також наведено характеристику основних інструментів антикризового управління. Здійснено аналіз діяльності підприємства в контексті виявлення ознак кризового стану. Визначено санаційну спроможність ПП «ДІМ СОНЦЯ» за використання інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності підприємства. Окреслено напрями удосконалення системи антикризового управління. Зокрема, запропоновано підхід до напрацювання та імплементації стратегії антикризового управління. Актуалізовано необхідність управління дебіторською заборгованістю за рахунок застосування знижки «сконто» та визначено основні підходи до впровадження антикризової кадрової політики на досліджуваному підприємстві.

Зміст

Вступ	5
1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством	8
1.1 Сутність та значення антикризового управління в сучасних умовах господарювання	8
1.2 Структура антикризового управління	15
1.3 Характеристика інструментів антикризового управління	19
Висновки до розділу 1	26
2 Діагностика діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»	28
2.2 Діагностика фінансового стану ПП «ДІМ СОНЦЯ»	33
2.3 Визначення інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності підприємства як критерію прийняття рішення про доцільність санації	40
Висновки до розділу 2	46
3 Напрями удосконалення антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»	48
3.1 Розробка стратегії антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»	48
3.2 Управління дебіторською заборгованістю ПП «ДІМ СОНЦЯ» шляхом використання знижки «сконто»	52
3.3 Впровадження антикризової кадрової політики на ПП «ДІМ СОНЦЯ»	54
Висновки до розділу 3	58
Висновки	60
Перелік джерел посилання	62
Додатки	65

Вступ

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають швидкої переорієнтації систем управління на забезпечення виживання суб'єктів господарювання. Широкомасштабне вторгнення росії на територію України спричинило не лише економічний колапс, але й щодня несе загрозу фізичного знищення цілісних майнових комплексів вітчизняних підприємств. Тому актуальність антикризового управління надзвичайно висока і важлива як ніколи.

У вітчизняній економічній літературі спостерігається переосмислення сутності кризи та дієвості антикризових інструментів, які мають стати елементами поточної системи управління будь-яким підприємством й дозволити сформувати ту економічну основу, яка буде спроможна дати поштовх до розвитку економіки України у післявоєнний період відбудови нашої країни.

Таким чином, тематика кваліфікаційної роботи є актуальною, своєчасною та повною мірою відповідає сучасним тенденціям економічної науки.

В наукових колах обрана тематика є досить добре дослідженою, зокрема, варто виділити напрацювання Терещенка О., Лігоненко Л., Василенка В., Булович Т., Карвацької Н., Штангрет А. та інших науковців, практиків, які мають вагомий доробок у цій сфері. Незважаючи на значні напрацювання, додаткового вивчення потребують питання, що стосуються виживання вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни, а це, у свою чергу, вимагає напрацювання відповідних науково обґрунтованих пропозицій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ антикризового управління та напрацювання науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

Мета дослідження розкривається через наступні завдання:

- розкрити сутність та значення антикризового управління за сучасних умов господарювання;
- проаналізувати структуру антикризового управління;

- охарактеризувати інструменти антикризового управління;
- провести діагностику діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»;
- визначити напрями удосконалення антикризового управління.

Об'єктом дослідження є ПП «ДІМ СОНЦЯ».

Предметом дослідження є особливості функціонування підприємством в умовах кризи.

При виконанні кваліфікаційної роботи застосовано наступні методи дослідження: аналізу, синтезу, дедукції та індукції, порівняння, узагальнення, абстрагування, діалектичного пізнання (для вивчення теоретичних аспектів досліджуваної тематики); табличний, графічний (для формування таблиць, рисунків при формуванні ілюстративного матеріалу).

Інформаційною основою наукового дослідження є монографічні дослідження, статті, електронні ресурси, статистична звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у *подальшому розвитку*:

– дефініції «антикризове управління», яке пропонується розуміти як сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи для функціонування підприємства та активізацію його санаційного потенціалу через формування адаптаційної здатності його системи управління до змін у зовнішньому середовищі;

– поняття «стратегія антикризового управління», яке необхідно розуміти стратегічний план функціонування підприємства, що включає компоненти превентивного антикризового управління, які спрямовані на раннє виявлення ознак кризи й недопущення її розвитку та заходи протидії кризі (активне застосування антикризових інструментів реактивного типу);

– процес формування стратегії антикризового управління з урахуванням системи основних стратегічних тригерів підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у напрацюванні науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством.

Певні наукові результати наукового дослідження оприлюднені здобувачем на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети підприємницької, торговельної та біржової діяльності за умов євроінтеграції (м. Хмельницький, 10 - 11 листопада 2023 р.).

Кваліфікаційна робота включає вступу, три розділи, висновки, перелік джерел посилання та додатки. Перелік джерел посилання включає 33 джерела. Робота містить 6 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає– 65 сторінок.

1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством

1.1 Сутність та значення антикризового управління в сучасних умовах господарювання

Проблема дослідження можливостей виживання суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища набуває особливої актуальності за сучасних умов. Надзвичайно гострою вона є стосовно вітчизняних підприємств, які більш, ніж півтора роки функціонують в умовах війни, що супроводжується руйнацією майнового комплексу країни, блокуванням морських шляхів, тимчасовою окупацією значної території країни, зміною якості та чисельності трудових ресурсів й стрімкою трансформацією логістичного сектору. В таких обставинах антикризове управління є життєвонеобхідним.

У будь-якій економічній системі час від часу виникають кризові ситуації, що є невід'ємним елементом її розвитку. Досить часто в економічній літературі кризу розглядають виключно як негативне явище, яке призводить до деструктиву та дестабілізації функціонування системи, проте, не слід забувати, що криза може мати й позитивні риси – вона здатна виступити тим стимулятором, який сприятиме підвищенню раціональності й ефективності використання наявних ресурсів, активує санаційний потенціал підприємства, підвищує його життєстійкість й визначає перспективи для подальшого розвитку.

Тому, кризу слід сприймати як один із обов'язкових етапів розвитку та становлення підприємства, а елементи антикризового управління мають носити системний характер й бути імplementованими у поточну систему управління через превентивні та антикризові заходи з метою недопущення поглиблення кризового стану на підприємстві.

На сьогодні значна кількість суб'єктів господарювання відчують ознаки глибокого кризового стану, а тому мінімізація негативних наслідків та напрацювання заходів щодо подолання кризи є нагальними потребами сучасної системи

управління. Зазначені питання входять до функціоналу антикризового управління, основним завданням якого є нейтралізація та запобігання розвитку кризових явищ в процесі функціонування підприємства.

Досліджуючи теоретичні аспекти антикризового управління, варто зазначити, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності цього поняття. При цьому, варто відмітити, що більшість дослідників все ж поділяють думку про те, що антикризове управління виступає одним із особливих методів менеджменту, який вимагає застосування специфічних інструментів та технологій.

В узагальненому вигляді основні підходи до трактування категорії «антикризове управління» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення дефініції «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття, запропоноване автором
Василенко В.	антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку” [1, с. 23].
Лігоненко Л.	антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 37].
Ситник Л.	антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку [3, с. 25].
Градов А.	антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [4, с. 84].
Келлер	«антикризовий менеджмент — це особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є попередження чи подолання усіх

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення поняття, запропоноване автором
	процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування» [5, с. 75].
Череп А.	Антикризове управління є комплексною системою заходів, що спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємництва і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [6].
Шапуров О.	Антикризове управління — це сукупність заходів направлених на виявлення латентних процесів та реальних загроз та застосування до них відповідних механізмів стабілізації з метою усунення явищ стагнації та статичних процесів [7].
Василенко В.	антикризове управління – управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [8].
Терещенко О.	Антикризове управління визначає як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами [9].
Чернявський А.	управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [10, с. 16].
Кузнєцов Є.	сутність антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ [11].

Джерело: узагальнено автором на основі [1-11]

Аналізуючи наведені визначення, доцільно систематизувати їх у наступні напрями (рис.1.1).

Окрім того, варто зазначити, що антикризове управління у вузькому розумінні ототожнюють із використанням специфічних форм і методів у межах процедури банкрутства. В цьому випадку досліджувана категорія носить, здебільшого, правовий характер. У широкому значенні антикризове управління, як правило, трактують як систему управління, яка застосовується в умовах кризи на підприємстві або ж з метою попередження її виникнення.

Зважаючи на наведені визначення сутності антикризового управління та основні змістовні напрями трактування досліджуваної категорії, вважаємо за доцільне *антикризове управління розуміти як сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи для функціонування підприємства та активізацію його санаційного потенціалу через формування адаптаційної здатності його системи управління до змін у зовнішньому середовищі.*

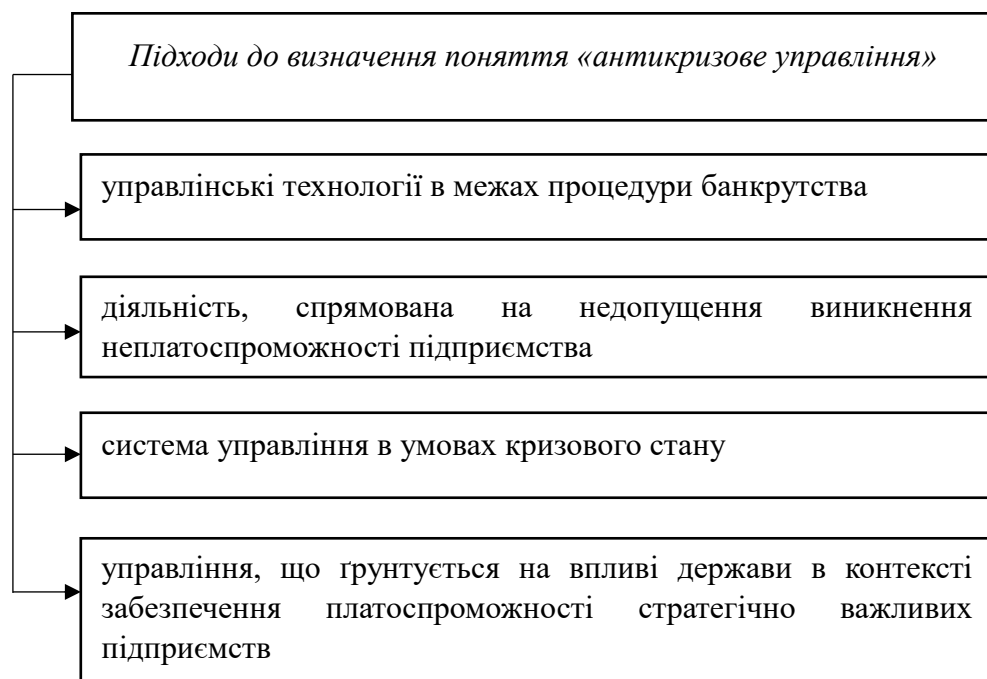


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Джерело: запропоновано автором на основі визначень табл. 1.1.

Дослідження змістовного наповнення антикризового управління дає чітке розуміння його як повноцінної системи, що характеризується певними особливостями, зокрема:

- орієнтація на забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання;
- застосування спеціальних інструментів управління, які передбачають цілеспрямований управлінський вплив на недопущення розвитку кризи;
- суб'єктами системи управління в даному випадку можуть виступати керівники, власники підприємства або ж зовнішні фахівці-кризові менеджери, арбітражні керуючі, санатори;

- ґрунтується на деталізованому вивченні та аналізі факторів бізнес-середовища, що можуть виступати каналізаторами виникнення та поглиблення кризового стану підприємства.

Враховуючи вище наведене, варто зазначити, що антикризове управління за сучасних умов набуває рис поточного управління, а криза для вітчизняних підприємств у тих чи інших її проявах є буденністю, яка потребує вчасного та ефективного реагування за рахунок адаптивної системи управління та прийняття раціональних управлінських рішень.

Взаємозв'язок антикризового управління з основними напрямками менеджменту підприємства наведено на рис. 1.2.

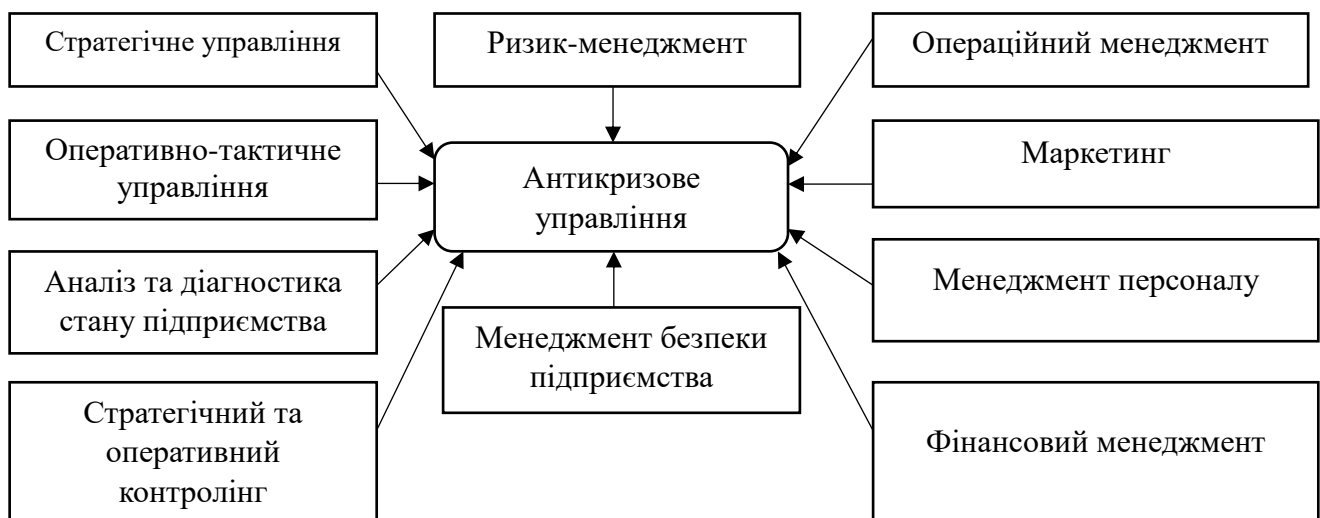


Рисунок 1.2 – Система взаємозв'язків антикризового управління з основними напрямками менеджменту підприємства

Джерело: [12]

Антикризове управління як система включає певні організаційні елементи, зокрема, такі як: об'єкт, суб'єкт, предмет, принципи та функції та інструменти управління. Метою такої системи управління є розробка та практичне застосування заходів, що спрямовані на мінімізацію негативного впливу кризових чинників, під впливом яких виникають та розвиваються кризи на підприємстві.

При цьому, об'єктом виступають проблеми, що пов'язані з виявленням ознак кризового стану на підприємстві, недопущенням поглиблення кризи, забезпечення

здатності суб'єкта господарювання до продовження його функціонування, подолання та вихід підприємства із кризи.

Суб'єкти антикризового управління визначаються особливостями цього типу управління й включають як керівників суб'єкта господарювання, так і кризових управлінців з позаштатного складу працівників.

Серед основних функцій антикризового управління прийнято виділяти наступні: збір та аналіз інформації, планування, облік, організація, контроль [13].

Окрім того, у працях [14, 15, 16] виділяють наступні функції антикризового управління:

- планування – передбачає формування цілей суб'єкта господарювання, їх змін, напрацювання антикризових стратегій та програм застосування антикризових інструментів, а також визначення обсягу необхідних ресурсів для реалізації визначених цілей;

- організація – розробка оптимальної структури та обсягу фінансових ресурсів, системи управління та персоналу з метою ефективного використання ресурсів суб'єктом господарювання;

- мотивація – система стимулювання, що спрямована на зацікавлення працівників у швидшому подолання кризи на підприємстві;

- контроль – визначення ступеня досяжності цілей підприємства, своєчасна їх адаптація відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні принципи антикризового управління наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Принципи антикризового управління та їх характеристика

Принцип	Сутність
Стабілізації	Здатність реагувати на зміни фінансової рівноваги під впливом кризових чинників.
Об'єктивності	Врахування сутності та механізму виникнення й розвитку кризи на підприємстві, орієнтація системи управління організацією на первинні фактори виникнення кризи.
Оперативності	Швидке реагування на сигнали кризових явищ. Несвоєчасне прийняття управлінських рішень може призвести до поглиблення кризи та її ознак.

Продовження таблиці 1.2

Принцип	Сутність
Ефективності управлінських рішень	Прийняття управлінських рішень повинно відбуватись з урахуванням оперативної і достовірної первинної інформації.
Ранжованості пріоритетів	Доцільним є чітке ранжування стратегічних рішень для вирішення проблем, що обумовлені обмеженістю ресурсів і часу через виникнення кризового стану.
Контролю	Включає елементи контролю за впровадженням управлінських рішень задля їх адаптації до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.
Ефективності	Ґрунтується на максимально можливому використанні потенціалу як підприємства, так і системи управління з метою формування науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління.
Законності	Передбачає застосування нормативно-правових аспектів з питань антикризового управління, що передбачає можливість порушення справи про банкрутство, фінансового оздоровлення та санації суб'єктів господарювання.
Компетентнісної орієнтації	Передбачає, що реалізацією управлінських рішень в контексті антикризового управління повинні здійснювати висококваліфіковані управлінці.
Санаційна спрямованість	Виключна спрямованість на функціонування та розвиток в після кризових умовах.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Окрім того, в економічній літературі виділяють й специфічні принципи антикризового управління. Зокрема, на думку Терещенка О., Осадчої О. до них слід віднести: принцип превентивного вирішення проблем, принцип формування оптимальних можливостей, принцип ринкової орієнтації виробництва на підприємстві, принцип часових рамок, принцип об'єктивності та адекватного оцінювання ситуації, принцип забезпечення оптимальності централізму і децентралізму, принцип різновекторності та допустимого ризику, принцип мотивації [9, 17].

На думку О. Лігоненко оцінювання ефективності антикризового управління здійснюється за наступними критеріями:

- динаміка показників основної діяльності та фінансового стану за результатами застосування інструментів антикризового управління;

- досягнення позитивних якісних та кількісних змін та економічного ефекту від заходів антикризового характеру;
- паритетність змін втраченим можливостям суб'єкта господарювання;
- швидка адаптаційна здатність підприємства до змін;
- оптимальність та швидкість отримання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризи;
- доцільність застосування конкретних антикризових заходів;
- належний рівень кваліфікації працюючих на підприємстві [18, с. 115].

1.2 Структура антикризового управління

Система антикризового управління підприємством, як уже зазначалось, є своєрідним комплексом узгоджених елементів, що, взаємодіючи між собою, дають змогу визначати ознаки й прояви кризи, сприяють мінімізації її негативних наслідків, поступовому налагодженню стабільного функціонування підприємства та створюють необхідні передумови для подолання впливу деструктивних зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність суб'єктів господарювання.

В наукових працях Смоленюка А. наводиться структура антикризового управління, що включає:

- попереджуваче чи ризикове управління;
- кризове управління (crisis-management) [19].

При цьому, попереджуваче або ризикове управління відповідає ситуації життєдіяльності підприємства в умовах ризику чи невизначеності, коли підприємство проводить низку превентивних антикризових заходів, що спрямовані на зміцнення його позицій на ринку. За таких умов ця складова антикризового управління забезпечує виконання функції захисту суб'єкта господарювання від надмірного негативного впливу факторів мінливого бізнес-середовища. Кризовий менеджмент виступає специфічним різновидом застосування управлінської

діяльності за умов негативної динаміки ситуації на підприємстві, що є явною або потенційною загрозою для продовження його діяльності.

На думку Лігоненко Л. антикризового управління підприємством включає наступні складові: «антикризове операційне управління; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління тощо» [2].

Семенов Г., Ярошевська О. до основних структурних елементів антикризового управління відносять:

— «підсистему діагностики фінансового стану та оцінювання перспективи розвитку бізнесу;

— підсистему маркетингу;

— підсистему антикризової інвестиційної політики;

— підсистему управління персоналом;

— підсистему організаційно-виробничого маркетингу;

— підсистему організації ліквідації» [20].

Оглобіна В.О. розглядає антикризове управління через чотири основні блоки:

Перший блок - моніторинг кризи, що передбачає дослідження особливостей поточної ринкової ситуації, аналіз стану бізнес-середовища, що включає фактори прямої та непрямой дії на підприємство, дослідження й усвідомлення економічного механізму виникнення криз, оперативне оцінювання фінансового стану суб'єкта господарювання, напрацювання пропозицій щодо подолання кризового стану підприємства.

Другий блок передбачає застосування методологічних підходів антикризового управління та включає антикризовий маркетинг, антикризовий організаційно-виробничий менеджмент, антикризовий фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційну підтримку.

Третій блок – передбачення (прогнозування) кризи - включає прогнозування розвитку кризи на підприємстві, процес розробки комплексних управлінських рішень щодо обмеження розвитку кризи, процес моніторингу різних видів криз, трендовий аналіз прийнятих управлінських рішень.

Четвертий блок – включає соціально-економічні напрями антикризового управління, що об'єднує антикризове управління персоналом, антикризову інвестиційну політику в умовах кризи, бізнес-планування, розвиток підприємницьких ініціатив й економічну підтримку напрацювання інвестиційних проектів, нововведень [21].

Досліджуючи напрацювання Пилипчука В., варто зазначити, що на його думку антикризове управління складається із семи основних підсистем:

- підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану;
- підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики;
- підсистема антикризової інвестиційної політики, яка включає в себе розробку ефективно інвестиційної програми;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною;
- підсистема фінансово-економічного менеджменту, яка охоплює управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;
- підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації» [7].

Структурне наповнення системи антикризового управління за Г. Юном передбачає наступні складові:

- моніторинг причин виникнення кризи на підприємстві;
- дослідження чинників зовнішнього середовища та потенціалу підприємства для вибору стратегії розвитку з урахуванням індивідуальних характеристик суб'єкта господарювання;
- дослідження можливостей та планування зростання конкурентних переваг та здатності до фінансового оздоровлення підприємства;
- напрацювання заходів з фінансової санації та контролю за процесом їх впровадження у практичну діяльність;
- заходи антикризового управління та контролю їх ефективності й доцільності [7].

Варто звернути увагу й на напрацювання Кумбса В., який розглядає антикризове управління як тріступеневий процес, що включає: докризовий період, період кризи та посткризовий етап [22]. В узагальненому вигляді характеристика зазначених етапів наведена на рис. 1.3. Саме такий підхід повною мірою розкриває специфіку антикризового управління й структурує процес його здійснення.



Рисунок 1.3 – Структура антикризового управління

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [22]

Таким чином, узагальнюючи основні підходи до структуризації системи антикризового управління, варто зазначити, що вона ґрунтується на моніторингу факторів бізнес-середовища, які мають суттєвий вплив на його діяльність й можуть стати причиною виникнення кризи, ідентифікації ознак кризи на підприємстві й

напрацюванні відповідних ефективних заходів щодо недопущення поглиблення кризи й активізації потенціалу суб'єкта господарювання.

1.3 Характеристика інструментів антикризового управління

Сучасні підходи до управління підприємством мають широкий спектр антикризових інструментів, що дають можливість визначати ознаки та ймовірність виникнення кризи на підприємствах, стабілізувати їх платоспроможність, напрацьовувати та запроваджувати ефективні напрями подолання кризи й сприяти стійкому зростанню суб'єктів господарювання. Отже, за несприятливого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, напрацювання та імплементація антикризових заходів повинні стати одними з першочергових завдань за сучасних умов господарювання.

Так, на думку Гончар І. інструменти антикризового управління доцільно трактувати як сукупність методів та засобів управління, які застосовуються з метою прийняття ефективних управлінських рішень за наявності ознак кризового стану на підприємстві, що спрямовані на визначення напрямів вирішення виявлених проблем й формування подальшого шляху його розвитку [23].

При цьому, Ткачук Ю. визначає інструмент антикризового управління як антикризову стратегію [24], тоді як Перерва П., Косенко А., Косенко О. до таких інструментів відносять маркетингову політику, інноваційну та інвестиційну політику [25].

На думку Коваленка В.В. інструменти антикризового управління доцільно трактувати як сукупність наступних блоків: діагностики фінансово-економічного діяльності підприємства та спеціалізованих інструментів, що реалізуються на державному рівні. Блок «діагностика фінансово-економічного діяльності» складається із: експрес-діагностики, фундаментальної діагностики, комплексної діагностики та моніторингу [26].

До спеціалізованих інструментів антикризового управління, на думку автора, слід віднести: пільгове кредитування та надання державних позик з метою впровадження інноваційних технологій; доплати; субвенції; субсидії; гарантії поверненості фінансових ресурсів; управління (інформаційне забезпечення, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, науково-технічне забезпечення); здійснення контролінгу; оздоровлення суб'єкта господарювання (санація); ліквідація або реорганізація [26].

У своїй праці Грибан С. виділяє кілька груп антикризових інструментів, зокрема:

- фінансово-економічні, до яких належить оптимізація виробничих витрат; контролінг витрат на підприємстві, оподаткування, реструктуризація дебіторської заборгованості, запровадження нових форм розрахунків із бізнес-партнерами, удосконалення руху грошових потоків;

- організаційно-технологічні: застосування принципів аутсорсингу на окремі бізнес-процеси, перегляд та вдосконалення технологічних процесів, запровадження ефективної кадрової політики, реструктуризація активів через продаж або оренду нерентабельних основних засобів, авансований продаж запасів готової продукції;

- стратегічні: горизонтальна та вертикальна диверсифікація діяльності, реінжиніринг або реструктуризація [27].

Булович Т. пропонує розглядати інструменти антикризового управління за напрямками: діагностика кризових явищ; санація балансу; санаційні заходи. При цьому, найбільш ефективними в умовах кризи є санаційні заходи, що ґрунтуються на застосуванні інструментів контролінгового та реструктуризаційного спрямування [28].

Варто зазначити, що вибір інструментів для подолання кризи на підприємстві залежить від виду та глибини кризи, особливостей розвитку суб'єкта господарювання, наявних та прихованих можливостей підприємства до розвитку, мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації.

Значення інструментів антикризового управління актуалізується в періоди виникнення та поглиблення криз на рівні держави, у різних сферах. Особливої

значущості за таких умов набувають питання, що пов'язанні з діагностуванням кризи та прогнозуванням її наслідків в проекції на діяльність суб'єктів господарювання.

Однією із головних ознак ефективності антикризового менеджменту є спроможність суб'єкта господарювання функціонувати в умовах кризи й мінімізувати її негативний вплив на розвиток підприємства у майбутньому.

В економічній літературі залежно від глибини та особливостей кризи прийнято виділяти превентивні інструменти антикризового управління та традиційні. Превентивні заходи є особливим управлінським комплексом, що спрямований на раннє виявлення ознак кризового стану, моніторинг криз та здійснення контролю за усіма сферами функціонування підприємства в контексті виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих орієнтирів. Так, більшість вчених схиляються до думки, що антикризове управління повинно ґрунтуватись в першу чергу на застосування превентивних заходів, аби не допустити виникнення або ж поглиблення кризового стану на підприємстві.

Враховуючи вище наведене, саме антикризова стратегія є одним із найбільш ефективних антикризових інструментів, що має превентивний характер. В першу чергу вона визначає особливості ринкової поведінки суб'єкта господарювання за умов динамізму бізнес-середовища. При цьому, антикризова стратегія передбачає визначення альтернатив в контексті недопущення та мінімізації негативного впливу кризи на діяльність підприємства.

Таким чином, враховуючи особливості антикризової стратегії визначають цілі її реалізації:

- оптимізація обсягів виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства на ринку;
- забезпечення ліквідності активів підприємства через оптимізацією структурного співвідношення між активами та пасивами балансу;
- відновлення платоспроможності підприємства шляхом оптимізації фінансових джерел, що спрямовані на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання;

- забезпечення оптимального рівня ефективності діяльності організації.

Антикризова стратегія за своєю суттю є планом реалізації заходів в межах антикризового управління, проте, слід враховувати те, що умови реалізації запланованих заходів не є сталими, а тому, стратегія повинна бути гнучкою й адаптивною стосовно таких змін.

Як уже зазначалось, антикризове управління ґрунтується на застосуванні особливих інструментів тактичного спрямування, що імплементуються індивідуалізовано, відповідно до кожної конкретної ситуації, яка склалась на підприємстві. Тому, завчасно визначити конкретні заходи в межах антикризової стратегії досить складно. В економічній літературі, як правило, виділяють три типи антикризових стратегій: стабілізаційну, спрямовану на реструктуризацію і стратегію розвитку.

Відповідно до кожного з типів стратегії напрацьовується свій інструментарій, який реалізується на кожному етапі антикризового управління. Таким чином, доцільним є запропонувати розподіл антикризових інструментів залежно від етапу реалізації системи антикризового управління, тим самим доповнивши концепцію антикризового менеджменту Кумбса В. В узагальненому вигляді розподіл антикризових інструментів наведено на рис. 1.4.

Такий підхід дозволить забезпечити ефективну реалізацію антикризового управління за рахунок правильного підбору антикризових інструментів, що дадуть максимально позитивний результат на кожному з етапів управління підприємством й дозволить досягти відновлення фінансово-виробничої стійкості.

Проаналізуємо антикризові інструменти детальніше. Так, одним із найефективніших антикризових інструментів є діагностика поточного стану підприємства на предмет виявлення ознак кризи. Саме поняття «діагностика» трактується як оцінювання стану суб'єкта господарювання через реалізацію системи аналітичних процедур задля завчасного виявлення недоліків у його функціонуванні [29].

При цьому, діагностику ознак кризи на підприємстві прийнято розуміти як комплекс заходів ретроспективно-перспективного аналізу, що спрямований на

виявлення ознак кризи на підприємстві, оцінювання ймовірності виникнення банкрутства й наявних можливостей щодо виходу з кризи [31].

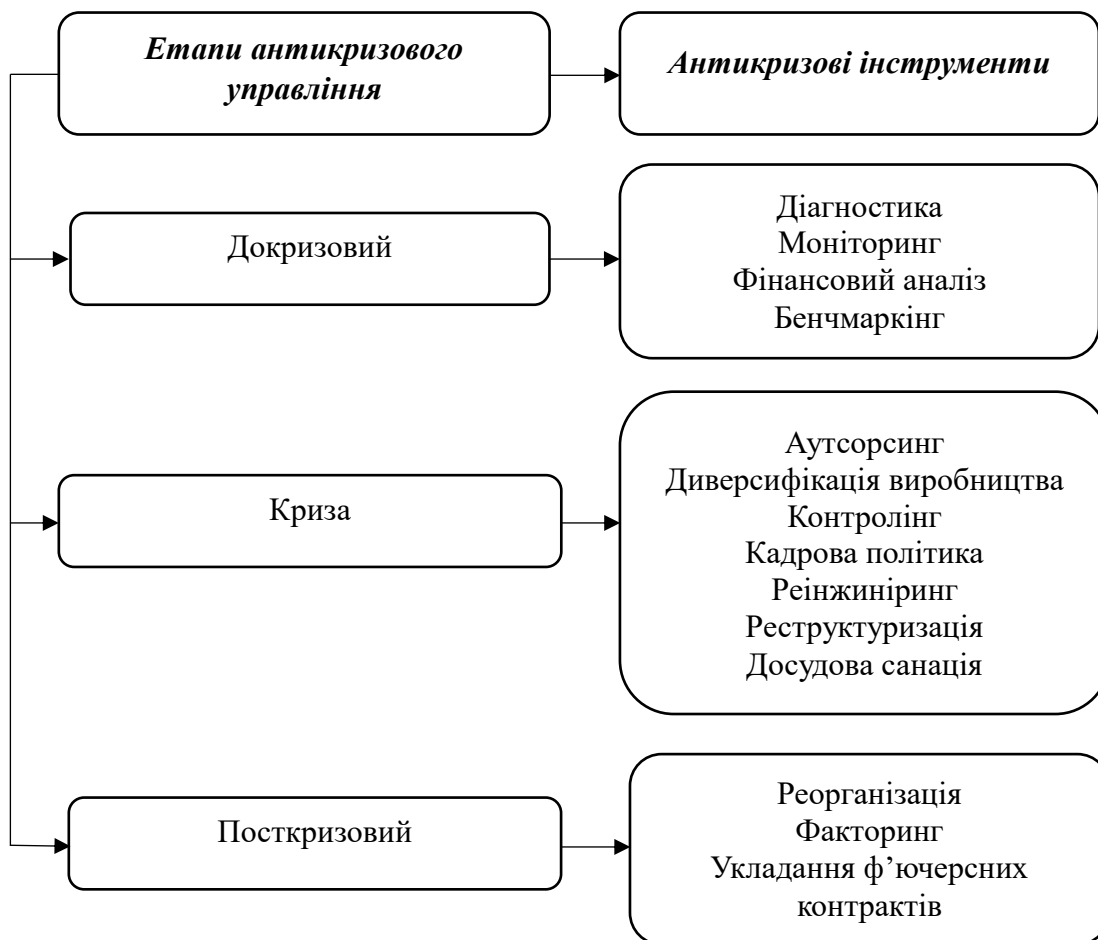


Рисунок 1.4 – Градація антикризових інструментів залежно від етапів антикризового управління

Джерело: запропоновано автором на основі [22, 30]

Крім того, варто відмітити, що комплексне оцінювання поточного стану підприємства дасть змогу визначити проблемні аспекти в його діяльності, обумовлені кризою, причини її виникнення та фактори, що сприяють її поглибленню, а також напрацювати заходи антикризового спрямування.

При цьому, моніторинг, як антикризовий інструмент дозволяє постійно відстежувати динаміку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в контексті виявлення загроз виникнення кризових явищ. Під час моніторингу формується відповідний інформаційний простір, який

передбачає ведення формування ефективних комунікативних зв'язків з метою обміну інформацією між учасниками системи антикризового управління.

При аналізі сутнісного наповнення санації та банкрутства підприємств, як антикризових інструментів, необхідно враховувати те, що з точки зору нормативно-правової бази банкрутства передбачає добровільну чи з примусу ліквідацію суб'єктів господарювання у випадку, коли превентивне антикризове управління виявилось неефективним. Тобто банкрутство за своєю суттю є юридичним фактом неплатоспроможності організації й відсутності альтернативних, окрім як в судовому порядку можливостей погашення заборгованості перед кредиторами.

Санація, як показує арбітражна практика, є одним із найбільш дієвих інструментів антикризового управління, що має чітке юридичне підґрунтя. Санація, як антикризовий інструмент поєднує в собі різновекторні заходи, які репрезентують усі сфери діяльності підприємства, як от виробнича сфера, фінансова, технологічна, кадрова, маркетингова та ін. Основною метою санації є фінансове оздоровлення підприємства через ефективне застосування його санаційного потенціалу.

При цьому, одним із найскладніших антикризових інструментів є реструктуризація суб'єктів господарювання, яка ґрунтується на організаційних, господарських, фінансових, економіко-правових та техніко-технологічних заходах, що спрямовані на реформування, якісні зміни в діяльності суб'єктів господарювання, які передбачають досягнення позитивної динаміки у діяльності підприємства через його фінансове оздоровлення, зміни в асортиментній політиці, зростанні обсягів виготовлення продукції, скорочення кредиторської та дебіторської заборгованості.

Ще одним антикризовим інструментом є бенчмаркінг. За своїм функціональним наповненням він передбачає імплементацію у практичну діяльність прогресивних систем управління, які були дієвими за подібних умов реалізації при подолання кризи іншими суб'єктами господарювання.

Бенчмаркінг як антикризовий інструмент ґрунтується на об'єктивному систематичному порівнянні показників функціонування організації, що діє в умовах

кризи, з діяльністю тих підприємств, яким вдалось подолати ознаки кризи та відносити повною мірою свою платоспроможність й ділову активність.

Антикризовий інструмент аутсорсинг – є одним із факторів оптимізацію сучасного бізнес-середовища й передбачає фокусування усіх зусиль підприємства на виконанні тих бізнес-процесів, які є найбільш ефективними та прибутковими та передачі вторинних напрямів діяльності іншим підприємствам [32]. Застосування такого антикризового інструменту створить передумови для концентрації зусиль та ресурсів підприємства на подоланні кризових проявів, при цьому, делегувавши ризики, пов'язані з непрофільною діяльністю на партнерів, так званих аутсосерів.

Ще одним антикризовим інструментом, що дозволяє отримати позитивну динаміку в показниках функціонування підприємства є даунсайзинг, що передбачає скорочення (оптимізацію) виробничих потужностей та чисельності працівників відповідно до наявних у підприємства ресурсів для їх утримання та ринкових потреб.

До ефективних антикризових інструментів відносять контролінг, що передбачає синтез моніторингових підходів та діагностики фінансового стану підприємства. Застосування цього інструменту дає можливість визначити ймовірність виникнення кризових явищ та напрацювати пропозиції щодо їх подолання.

Враховуючи те, що будь-який суб'єкт господарювання здійснює діяльність, основою якої є бізнес-процеси різного характеру, з метою недопущення виникнення кризи на підприємствах в контексті антикризового управління може впроваджуватись аудит бізнес-процесів. Аудит бізнес-процесів є своєрідною системою заходів, що передбачають вивчення особливостей діяльності підприємства та тенденцій його розвитку, перевірку ефективності здійснення бізнес-процесів відповідно до визначених показників, що виступають критеріями оцінювання їх доцільності та результативності.

На сьогодні все більше експертів схиляються до думки, що найбільшою загрозою ефективності реалізації системи антикризового управління є відмова від моніторингу явних та латентних криз, що можуть впливати на діяльність

підприємства, а також відсутність напрацьованих антикризових стратегій, які фактично й дозволяють керівникам підприємств адекватно реагувати на виникнення кризи.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств вказують на необхідність імплементації елементів антикризового управління у поточну систему менеджменту для усіх без виключення суб'єктів господарювання, які функціонують в Україні. Очевидним є те, що кризи в різних проявах стають перманентною особливістю вітчизняного бізнес-середовища, яких неможливо уникнути без застосування антикризових інструментів.

Висновки до розділу 1

За сучасних умов господарювання усі вітчизняні підприємства відчують несприятливий вплив бізнес-середовища, що досить часто супроводжується виникненням кризового стану. Таким чином, на період військових дій та пост воєнний період (до стабілізації ситуації в країні) антикризове управління повинно використовуватись в контексті поточного управління. Управлінські підходи за таких умов мають бути змінені в контексті сутнісного розуміння кризи й загроз функціонуванню підприємства.

Досліджуючи теоретичні аспекти антикризового управління встановлено, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутнісного наповнення цього поняття. При цьому, варто відмітити, що більшість дослідників все ж поділяють думку про те, що антикризове управління виступає одним із особливих методів менеджменту, який вимагає застосування специфічних інструментів та технологій.

Зважаючи на наведені визначення сутності антикризового управління та основні змістовні напрями трактування досліджуваної категорії, запропоновано авторський підхід. Так, *антикризове управління слід розуміти як сукупність заходів,*

спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи для функціонування підприємства та активізацію його санаційного потенціалу через формування адаптаційної здатності його системи управління до змін у зовнішньому середовищі.

Також варто зазначити, що антикризове управління є цілісною системою, яка має чітко визначений предмет, об'єкт, мету застосування, суб'єктів здійснення, функції та основні й специфічні принципи й компонентну структуру, яка включає попереджуваче чи ризикове управління і кризове управління.

Серед основних інструментів антикризового управління найбільш ефективними на практиці є такі, як: стратегія антикризового управління, санація, реструктуризація, банкрутство, бенчмаркінг. Система антикризового управління формується залежно від індивідуальних характеристик підприємства, його потенціалу та типу кризи й наявних сигналів кризового стану.

2. Діагностика діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Підприємство ПП «ДІМ СОНЦЯ» (ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДІМ СОНЦЯ (HOUSE OF THE SUN PRIVATE FILM (HOUSE OF THE SUN PF)) зареєстровано 09.10.2013 р. Юридична адреса: Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький. Керівником та засновником організації є Яцишин Олег Володимирович. Розмір статутного капіталу становить 1000,00 грн. Код ЄДРПОУ 38930719. Основним видом діяльності згідно Статуту підприємства є 27.20 Виробництво батарей і акумуляторів.

Інші види діяльності:

28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення;

45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

ПП «ДІМ СОНЦЯ» займається проектуванням, комплектуванням та встановленням освітлювальних елементів, сонячних панелей та їх обслуговуванням. За більш, ніж десятирічний досвід роботи підприємство отримало 6 патентів на винаходи та 4 сертифікати, які засвідчують якість реалізованої продукції. Окрім того, варто зазначити, що досліджуване підприємство займається укладанням договорів на складання технічної документації, проектів освітлення територій та забезпечує технічне обслуговування встановлених освітлювальних елементів.

Каталог продукції ПП «ДІМ СОНЦЯ» з детальною характеристикою кожної з моделей наведено у додатку А.

З метою дослідження тенденцій функціонування підприємства доцільно проаналізувати його основні техніко-економічні показники, що в зведеному вигляді наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Показники	Роки			Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	0	0	0	-	-
2. Середньооблікова чисельність: працівників, чол.	4	4	3	100	75
робітників, чол.	1	1	1	100	100
3. Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	0,025	0,025	0,033	100	132
4. Фонд заробітної плати: працівників, тис. грн.	800	820	800	102,5	97,56
робітників, тис. грн.	150	180	180	120	100
5. Середньорічна заробітна плата, тис. грн.: одного працівника;	200	205	266,67	102,5	130,08
одного робітника	150	180	180	120	100
6. Повна собівартість реалізованої продукції	0	0	0	-	-
7. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0	0	0	-	-
8. Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	0	0	0	-	-
9. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	0,1	0,1	0,1	100	100

Аналізуючи отримані результати, що наведені у табл. 2.1, варто зазначити, що впродовж 2020-2021 років ПП «ДІМ СОНЦЯ» не отримувало чистого доходу від реалізації продукції, фінансовий результат підприємства формується за рахунок статті інші доходи.

При цьому, в організації у 2020-2021 рр. працювало 4 працівники, а у 2022 р. – зайнято 3 особи, з яких 1 робітник. Чистий дохід на одного працівника склав 0,025 тис. грн. При цьому, середньорічна заробітна плата працівника у 2021 році зросла у порівнянні з 2022 роком на 2,5%, а у 2022 р. в порівнянні з базовим періодом

відповідно на 30,08%. Поряд з цим, у 2022 році відбулось скорочення фонду оплати праці працівників на 2,44%, фонд оплати праці робітників не змінився у порівнянні з базовим роком. Впродовж аналізованого періоду підприємство не отримувало чистого фінансового результату від реалізації продукції. Чистий прибуток впродовж досліджуваного періоду склав 0,1 тис. грн. Окрім того, варто зазначити, що на балансі підприємства немає основних фондів, а тому розрахунок показників ефективності використання основних засобів не проводився.

Аналізуючи забезпеченість ПП «ДІМ СОНЦЯ» необхідними ресурсами для здійснення профільної діяльності, варто проаналізувати склад та структуру задіяних трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу	4	4	3	100	100	100
з них працівників основної діяльності, в тому числі:						
робітники	1	1	1	25	25	33,33
керівники	1	1	1	25	25	33,33
фахівці	2	2	1	50	50	33,33
службовці	0	0	0	0	0	0

З даних, наведених у табл. 2.2 доцільно зробити аналітичний висновок про те, що впродовж 2020-2021 років на підприємстві працювало 4 особи, з них 1 керівник та 1 робітник. У 2022 році 1 працівник звільнився. Таку ситуацію можна пояснити, тим, що враховуючи надскладну ситуацію у вітчизняному бізнес-середовищі, яка була обумовлена пандемією, а з 2022 року повномасштабним вторгненням росії, чисельність штату працівників максимально скорочена та їх діяльність максимально спрямована на формування клієнтської бази, оформлення замовлень, здійснення

маркетингової діяльності. При цьому, здійснюється активне залучення працівників на умовах фрілансу за наявності замовлень. Варто зазначити, що з перших днів війни керівник підприємства став на захист нашої країни й впродовж 2022 року брав участь у бойових діях. З метою економії коштів ПП «ДІМ СОНЦЯ» практикує суміщення посад. Так, робітник окрім виконання основних обов'язків щодо встановлення освітлювальних елементів, займається підбором фахівців для виконання замовлень, надання консалтингових послуг та складання технічної документації. Бухгалтер та керівник підприємства також виконують функції маркетингового відділу.

Динаміку руху робочої сили наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка руху робочої сили

Показники	Рік			Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	3	100	75
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	0	0	0	0	0
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	0	0	1	0	25
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	0	0	1	0	25
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0	0	0	0	0
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0	0	0,33	0	-
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,33	0	-

Із інформації, табл. 2.3 варто відмітити, що впродовж 2020-2021 років кадрових змін на підприємстві не було. У 2022 році один з працівників звільнився за власним бажанням, що й призвело до зростання до того, що у звітному періоді коефіцієнт обороту по звільненню та плинності кадрів склав 0,33.

Результати аналізу трудових ресурсів ПП «ДІМ СОНЦЯ» вказують на те, що підприємство перебуває у кризі й максимально використовує інтелектуальний

потенціал працюючих без додаткових вкладень на його розвиток. З одного боку, це дозволяє досягти суттєвої економії фінансових ресурсів, проте, це призводить до скорочення основного напрямку діяльності та відсутності розвитку підприємства в цілому.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Показник	Роки			Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	0		
Інші операційні витрати	143,7	181,9	133	126,58	73,12
Інші витрати	0	0	0	0	0
Разом витрати	143,7	181,9	133	126,58	73,12

Аналізуючи дані табл. 2.4 слід зазначити, що витрати підприємства формуються в основному за рахунок статті інші операційні витрати. У 2021 році їх величина зросла на 26,58%, а у 2022 році спостерігалось зниження на 26,88%. Така динаміка вказує на скорочення діяльності підприємства.

Як уже зазначалось, на балансі підприємства немає основних засобів, в основному працівники забезпечують виконання функціональних обов'язків у віддаленому режимі, що знову ж таки вказує на тотальну економію фінансових ресурсів та відсутність потенціалу для розвитку суб'єкта господарювання за рахунок класичного підходу до забезпечення діяльності підприємства. В умовах війни така тактика є виправданою, оскільки, функціонування ПП «ДІМ СОНЦЯ» базується на використанні принципу «точно за часом» без створення спеціалізованих складських приміщень та на умовах фрілансу, коли оплата послуг залучених працівників реалізується у вигляді винагороди від вартості замовлення, що обговорюється з виконавцем додатково й закріплюється через систему договорів підряду.

2.2 Діагностика фінансового стану ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Фінансовий стан підприємства є основним індикатором особливостей його функціонування та наявних перспектив розвитку. Дослідження основних техніко-економічних показників ПП «ДІМ СОНЦЯ» вказує на наявність проблемних аспектів у його діяльності. Тому, з метою формування цілісної фінансово-економічної картини варто проаналізувати процес формування фінансового результату діяльності досліджуваного підприємства на основі даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Формування фінансового результату діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Показник	Роки			Темпи зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
Інші операційні доходи	143,8	182	133,1	126,56	73,13
Інші доходи					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
Інші операційні витрати	143,7	181,9	133	126,58	73,12
Інші витрати					
Фінансовий результат до оподаткування	0,1	0,1	0,1	100,00	100,00
Податок на прибуток					
Чистий прибуток (збиток)	0,1	0,1	0,1	100,00	100,00

За даними табл. 2.5 слід зробити висновки про те, що фінансовий результат досліджуваного підприємства залежить від інших операційних доходів та інших операційних витрат. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком сума інших операційних доходів зросла на 26,56%, а впродовж 2022 року – спостерігається зниження показника на 26,87%. Дуже подібною є й ситуація щодо інших операційних витрат – у 2021 році ця стаття збільшилась на 26,58%, а у 2022 році –

відбулось скорочення на 26,88%. При цьому, чистий прибуток залишався незмінним впродовж досліджуваного періоду.

Результати горизонтального аналізу активів ПП «ДІМ СОНЦЯ» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Горизонтальний аналіз активів

Стаття	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Актив					
I Необоротні активи	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Основні засоби	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
знос	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	0	0	0	0	0
II. Оборотні активи				0	0
Запаси:	7,6	7,6	7,6	0	0
у тому числі готова продукція	0	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	92	92	92	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	22,8	22,7	22,8	-0,1	0,1
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	0	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	122,4	122,3	122,4	-0,1	0,1
III. Необоротні активи утримання для продажу та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	122,4	122,3	122,4	-0,1	0,1

Аналізуючи активи, варто зазначити, що підприємство не володіє необоротними активами. Оборотні активи складаються із запасів, вартість яких впродовж 2020-2022 років не змінювалась, дебіторської заборгованості за товари,

роботи, послуги, яка теж у цей період залишалась без змін та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, сума якої у 2021 році несуттєво скоротилась, а саме на 0,1 тис. грн., тоді як у 2020 та 2022 роках склала 22,8 тис. грн. Так, аналізуючи структуру ПП «ДІМ СОНЦЯ» варто зазначити, що домінуючу частку впродовж досліджуваного періоду займає дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги.

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства наведено у табл. 2.7

Таблиця 2.7 - Горизонтальний аналіз пасиву

Стаття Пасив	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	-1
Резервний капітал				0	0
Нерозподілений прибуток (збиток)	0,1	0,1	0,1	0	0
Неоплачений капітал				0	0
Усього за розділом I	1,1	1,1	1,1	0	0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	118,1	118	122,4	-0,1	4,4
розрахунками з бюджетом	0	0	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0
розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	3,2	3,2	0	0	-3,2
Усього за розділом III	121,3	121,2	122,4	-0,1	1,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманнями для продажу та групами прибуття	0	0	0	0	0

Баланс	122,4	122,3	122,4	-0,1	0,1
--------	-------	-------	-------	------	-----

За даними табл. 2.7 власний капітал ПП «ДІМ СОНЦЯ» включає зареєстрований (пайовий) капітал та нерозподілений прибуток, значення яких залишались сталими в аналізованому періоді. Аналізуючи поточні зобов'язання, варто зазначити, що підприємство має кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги. У 2021 році ця стаття скоротилась на 0,1 тис. грн., а у 2022 році спостерігається її зростання на 4,4 тис. грн. Крім того, у 2020-2021 роках підприємство має інші поточні зобов'язання в сумі 3,2 тис. грн., тоді як у 2022 році ця стаття у складі поточних зобов'язань відсутня. Крім того, варто зазначити, що кредиторська заборгованість суттєво переважає над сумою дебіторської заборгованості, що вказує на обмежені фінансові можливості підприємства й необхідність напрацювання напрямів підвищення рівня фінансової дисципліни.

В економічній літературі аналіз фінансового стану здійснюють на підставі розрахунку фінансових коефіцієнтів, які у зведеному вигляді наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Показник	Фактичне значення показників		
	2020	2021	2022
Показники ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,01	1,01	1,01
Коефіцієнт покриття	1,01	1,01	1,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,95	0,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0	0	0
Маневреність власних оборотних засобів	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт покриття запасів	1,61	1,61	1,61
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,01	0,01
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,11	1,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	1,00	1,00

Продовження таблиці 2.8

Показник	Фактичне значення показників		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,99	0,99	0,99
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0	0	0
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0	0	0
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,01	0,01	0,01
Показник фінансового левериджу	1,10	1,10	1,10
Коефіцієнт Бівера	0	0	0

Однією із груп показників, що дає уявлення про здатність підприємства здійснити розрахунки за своїми нетривалими зобов'язаннями, є показники ліквідності. Ліквідним вважають підприємство, яке спроможне погасити нетривалі зобов'язання, реалізувавши поточні активи. Ліквідність водночас визначає рівень платоспроможності підприємства в межах періоду, який визначають поточні зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності дають змогу оцінити спроможність підприємства розрахуватись за своїми нетривалими зобов'язаннями впродовж звітного періоду.

Аналізуючи показники ліквідності, варто зазначити, що значення коефіцієнта поточної ліквідності, впродовж досліджуваного періоду є нижчим від нормативно визначеного. Коефіцієнт покриття, вказує на те, скільки поточних активів підприємства припадає на одиницю поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта демонструє те, що активів підприємства вистачає для покриття зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує суму нетривалих позикових зобов'язань, що погашаються не лише готівкою, але й за рахунок дебіторської заборгованості. Коефіцієнт впродовж аналізованого періоду становить 0,95, і є

вищим від нормативного значення, що вказує на те, що підприємство здатне швидко розрахуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і вказує на те, яку суму нетривалих позикових зобов'язань підприємство може погасити негайно. У західній та вітчизняній літературі рекомендована нижня межа показника – 0,2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності і на початок і на кінець аналізованого періоду становить 0.

Здатність капіталу до маневрування характеризує ту частину власних обігових коштів, які характеризуються абсолютною ліквідністю. Для досліджуваного підприємства даний показник впродовж усього аналізованого періоду становить 1, що вказує на достатність, вільних грошових ресурсів для погашення зобов'язань.

Коефіцієнт покриття запасів вказує на те, чи достатньо власних коштів для покриття запасів товарно-матеріальних цінностей і витрат. Оптимальне значення цього показника становить 0,5. Впродовж 2020-2022 років значення коефіцієнта вказує на достатність запасів для здійснення виробничої діяльності. Динаміка коефіцієнта фінансової автономії вказує на зростання фінансової залежності досліджуваного суб'єкта господарювання та його нездатність без залучення зовнішніх джерел фінансування розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Наступною групою показників, що розраховуються при дослідженні фінансового – господарської діяльності підприємства є показники фінансової стійкості підприємства і структури капіталу. Фінансова сталість підприємства дає можливість проаналізувати стабільність його діяльності в світлі тривалої перспективи і характеризує співвідношення власних і запозичених коштів, тому показники фінансової сталості окреслюють ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, які мають тривалі вкладення в капіталі фірми, відображають здатність підприємства погашати довгострокову заборгованість.

Значення коефіцієнта концентрації власного капіталу у 2020-2022 роках становило 1, що вказує на те, що діяльність суб'єкта господарювання можливо забезпечити за рахунок власних коштів. При цьому коефіцієнт фінансової

залежності становить впродовж досліджуваного періоду 1,11, що, у свою чергу вказує на залежність підприємства й від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт здатності до маневрування власних коштів (власного капіталу) характеризує суму власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в обігові кошти. Незважаючи на те, що коефіцієнт здатності до маневрування власних коштів становить 1,00 у 2020-2022 роках, така ситуація стала наслідком зменшення витрат для фінансування поточної діяльності. Даний коефіцієнт слід розглядати з прив'язкою до інших коефіцієнтів, зокрема, коефіцієнта концентрації позикового капіталу.

Значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу вказує на залежність фінансового стану суб'єкта господарювання від можливості залучення кредитів та позик, доказом цього є й значення коефіцієнта забезпечення власними засобами. Як показують розрахунки, значення коефіцієнта у 2020-2022 рр. він становив 0,99.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є й отримане значення коефіцієнт Бівера, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка витрачається на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому результаті призвела до незадовільної структури балансу, коли суб'єкт господарювання починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1.

Узагальнюючи отримані результати, доцільно зазначити, що впродовж досліджуваного періоду фінансовий стан підприємства є нестійким, що характеризується низьким рівнем платоспроможності, залежністю від зовнішніх фінансових джерел, низькою діловою активністю, а це, у свою чергу, вказує на присутність на ознак виникнення кризової ситуації.

2.3 Визначення інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності підприємства як критерію прийняття рішення про доцільність санації

Дослідження методичних підходів до оцінювання санаційної спроможності підприємства, вказує на те, що більшість із них є трудомісткими та не дають можливості однозначно зробити висновки про доцільність оздоровлення суб'єкта господарювання або застосування певних антикризових заходів. Тому, з метою спрощення даної процедури, на нашу думку, оцінювання санаційної спроможності підприємства доцільно проводити, використовуючи інтегральний коефіцієнт санаційної спроможності, який запропоновано у науковій роботі Булович Т. В. [33]. Так, варто зазначити, що санаційна спроможність знаходиться у тісному взаємозв'язку із санаційним потенціалом, тому, визначаючи санаційну спроможність підприємства, необхідно оцінювати ступінь використання складових санаційного потенціалу [33].

Слід зазначити, що основними елементами санаційного потенціалу, а, отже, й санаційної спроможності, як правило, виступають: виробнича, трудова, маркетингова та фінансова складова [33].

Маркетинговий потенціал репрезентується часткою ринку. Обраний показник, з одного боку, виступає внутрішньою характеристикою суб'єкта господарювання, виражаючи ефективність його маркетингової діяльності, а з іншої – зовнішньою, даючи можливість визначити конкурентний статус підприємства. Саме економічний інтерес до підприємства з боку потенційного інвестора (зовнішнього або ж внутрішнього) є найбільш вагомим фактором у практичній діяльності, що визначає доцільність та можливість його санації. Тому включення маркетингової складової для оцінки санаційної спроможності підприємства є надзвичайно важливим [33].

Для оцінювання ступеня використання трудового потенціалу доцільно розраховувати показник продуктивності праці працівника, а виробничого - фондівіддачу та коефіцієнт зносу. Можливості функціонування та перспективи розвитку підприємства значною мірою визначаються забезпеченістю та технічним

станом його основних засобів. Наскільки прогресивне та ресурсозберігаюче обладнання використовуватиметься на підприємстві, настільки менш матеріаломістким та витратним буде виробництво, а, отже, як наслідок, більш конкурентоспроможною є його продукція [33]. Обрані показники дають можливість зробити висновки про ефективність використання основних засобів та резерви для їх використання. Проте, враховуючи специфіку діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ» виробничих потенціал при оцінюванні враховуватись не буде.

З метою оцінки ступеня використання фінансового потенціалу, розраховують такі показники, як: коефіцієнт Бівера, коефіцієнт фінансового лівериджу, здатності до маневрування, абсолютної ліквідності, показник витрат на одну гривню реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості та коефіцієнт трансформації [33].

Для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибуткового суб'єкта господарювання і впровадження превентивних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, доцільно здійснювати систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера [33]. Він дає можливість визначити, яка частка прибутку направляється на розвиток виробництва. Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2. Така тенденція в кінцевому результаті призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1 [33].

Коефіцієнт фінансового лівериджу є найбільш узагальнюючим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства. Чим вищим є значення цього показника, тим вищим буде ризик вкладення капіталу у підприємство [33].

Для характеристики структури розподілу власного капіталу використовують коефіцієнт його маневреності, коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності), коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості, коефіцієнт обігу активів (коефіцієнт трансформації). Оцінювання кожного окремого із зазначених

показників не дає однозначної відповіді про доцільність проведення санації, хоча при цьому й характеризуються окремі елементи єдиної системи – підприємства. Тому очевидною є необхідність розробки та використання узагальненого показника – інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності підприємства (Кссп) [33].

Оцінку коефіцієнта санаційної спроможності підприємства доцільно проводити поетапно.

На першому етапі слід визначити показники, що формують санаційну спроможність та ілюструється такою залежністю:

$$\text{ССП} = f\{[\text{МП}]; [\text{ТП}]; [\text{ВП}]; [\text{ФП}]\}, \quad (2.1)$$

де ССП – санаційна спроможність підприємства;

МП – маркетинговий потенціал підприємства;

ТП – трудовий потенціал підприємства;

ВП – виробничий потенціал підприємства;

ФП – фінансовий потенціал підприємства.

Джерело: [33]

Коефіцієнт санаційної спроможності підприємства є узагальненою оцінкою здатності підприємства до виживання та результативного функціонування на довгострокову перспективу і залежить від межі бажаності показників, що входять до його складу [33].

Другий етап включає визначення меж кожного часткового показника з урахуванням потенційних можливостей підприємства. Під межею показників у даному випадку мається на увазі кількісний вимір відносного значення складових показників потенційних можливостей суб'єкта господарювання. З метою визначення межі часткових показників застосовують функцію Харрінгтона, яка за своєю суттю є кількісним та універсальним показником якості діагностованого об'єкта [33].

Функція Харрінгтона, яку використовуватимемо для побудови інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності, має наступний вигляд:

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (2.2)$$

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (2.3)$$

де n – кількість показників, які використовуються для оцінки санаційної спроможності підприємства;

d_i – часткова функція, яка визначена відповідно до шкали Харрінгтона;

y_i – показник у безрозмірному вигляді.

Джерело : [33]

Значення показника d_i за шкалою змінюється в межах від 0 до 1. У тому випадку, якщо $d_i = 0$, то це характеризує відсутність потенційних можливостей у підприємства, якщо $d_i = 1$, то підприємство має володіє значним потенціалом [33].

Для застосування функції Харрінгтона усі використовувані для розрахунків показники стандартизувати (2.4).

Для стандартизації обраних показників використаємо наступну формулу:

$$y_i = \frac{X_i - \bar{X}_i}{S} \quad (2.4)$$

де X_i – значення показника;

\bar{X}_i – середнє значення показника;

s – стандартне відхилення змінної, що розраховують за формулою:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X}_i)^2}{n}} \quad (2.5)$$

де n – кількість об'єктів дослідження.

Джерело: [33]

Задля оцінювання впливу кожної зі складових, санаційної спроможності підприємства, на третьому етапі необхідно визначити часткові інтегральні показники за кожною із його складових [33].

Частковий інтегральний коефіцієнт маркетингового потенціалу слід визначати за формулою:

$$K_{МП} = \sqrt[n]{k_{M1}}, \quad (2.6)$$

де $K_{МП}$ – частковий інтегральний коефіцієнт маркетингового потенціалу підприємства;

k_{M1} – часткова функція частки ринку.

Джерело: [33]

Частковий інтегральний коефіцієнт трудового потенціалу доцільно визначати за формулою:

$$K_{ТП} = \sqrt[n]{k_{T1}}, \quad (2.7)$$

де $K_{ТП}$ – частковий інтегральний коефіцієнт трудового потенціалу підприємства;

k_{T1} – часткова функція від продуктивності праці працівника.

Джерело: [33]

Частковий інтегральний коефіцієнт фінансового потенціалу розрахуємо за формулою:

$$K_{ФП} = \sqrt[8]{k_{\phi 1} \times k_{\phi 2} \times k_{\phi 3} \times k_{\phi 4} \times k_{\phi 5} \times k_{\phi 6} \times k_{\phi 7} \times k_{\phi 8}}, \quad (2.8)$$

де $K_{ФП}$ – частковий інтегральний коефіцієнт фінансового потенціалу;

$k_{Ф1}$ – часткова функція коефіцієнта Бівера;

$k_{Ф2}$ – часткова функція коефіцієнта фінансового лівериджу;

$k_{Ф3}$ – часткова функція коефіцієнта здатності до маневрування;

$k_{Ф4}$ – часткова функція коефіцієнта абсолютної ліквідності;

$k_{Ф5}$ – часткова функція витрат на одну гривню реалізованої продукції;

$k_{Ф6}$ – часткова функція коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;

$k_{Ф7}$ – часткова функція коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;

$k_{Ф8}$ – часткова функція коефіцієнта трансформації.

Джерело: [33]

В узагальненому вигляді інтегральний показник санаційної спроможності ПП «ДІМ СОНЦЯ» матиме вигляд:

$$K_{csp_i} = \sqrt[4]{K_{mn} \times K_{tn} \times K_{en} \times K_{fn}} \quad (2.9)$$

Інтегральний показник санаційної спроможності набуває значення від 0 до 1. Чим вище значення, тим більш санаційно спроможним є підприємство.

Для оцінювання інтегрального показника, автор методики пропонує використовувати наступну шкалу:

0-0,20 – дуже низький рівень санаційної спроможності;

0,21-0,37 – низький рівень санаційної спроможності;

0,38-0,63 – задовільний рівень санаційної спроможності;

0,64-0,80 – високий рівень санаційної спроможності;

0,81 – 1,00 – дуже високий рівень санаційної спроможності.

Джерело: [33]

Застосувавши поетапний розрахунок інтегрального коефіцієнта, отримано наступні результати (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Значення інтегрального коефіцієнта санаційної спроможності ПП «ДІМ СОНЦЯ» у 2020-2022 рр.

Роки	Значення Кссп	Рівень санаційної спроможності підприємства за шкалою Харрінгтона
2020	0,12	дуже низький рівень
2021	0,12	дуже низький рівень
2022	0,12	дуже низький рівень

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Із отриманих результатів доцільно зробити висновки про те, що впродовж аналізованого періоду рівень санаційної спроможності ПП «ДІМ СОНЦЯ» є дуже

низьким, а це, у свою чергу, вказує на те, що суб'єкт господарювання має обмежені можливості до розвитку та потребує впровадження антикризових заходів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено особливості функціонування ПП «ДІМ СОНЦЯ», що займається виготовленням, проектуванням, комплектуванням та встановленням освітлювальних елементів, сонячних панелей та їх обслуговуванням. За більш, ніж десятирічний досвід підприємство отримало низку патентів та відзнак за якісну продукцію та якісно надані послуги.

За результатами техніко-економічного аналізу доцільно зробити висновки про те, що у 2020-2021 років ПП «ДІМ СОНЦЯ» не отримувало чистого доходу від реалізації продукції, фінансовий результат підприємства формується за рахунок статті інші доходи. Чисельність працівників у 2020-2021 роках становила 4 особи, а у 2022 році – один із працівників звільнився за власним бажанням. Середньорічна заробітна плата працівника у 2021 році зросла у порівнянні з 2020 роком на 2,5%, а у 2022 р. в порівнянні з базовим періодом збільшилась на 30,08%.

Впродовж досліджуваного періоду підприємство не отримувало чистого фінансового результату від реалізації продукції. Чистий прибуток у 2020-2022 роках склав 0,1 тис. грн. Окрім того, варто зазначити, що підприємство не володіє основними фондами.

Аналіз активів показав, що підприємство не володіє необоротними активами. При цьому, оборотні активи включають запаси, вартість яких у 2020-2022 роках не змінювалась, а також дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яка теж у цей період залишалась сталою та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, яка у 2021 році несуттєво скоротилась (на 0,1 тис. грн.), тоді як у 2020 та 2022 роках вона становила 22,8 тис. грн. У структурі активів ПП «ДІМ СОНЦЯ» превалююча частка впродовж припадає на дебіторську заборгованість за товари, роботи послуги.

Дослідження пасивів ПП «ДІМ СОНЦЯ» дав змогу зробити висновки про те, що власний капітал включає статтю зареєстрований (пайовий) капітал та нерозподілений прибуток, значення яких залишались незмінними у досліджуваному

періоді. Аналізуючи поточні зобов'язання, варто зазначити, що підприємство має кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги. При цьому, спостерігається суттєве переважання кредиторської заборгованості над дебіторською.

Досліджуючи фінансовий стан підприємства, варто відмітити, що підприємство отримало у 2020-2022 роках чистий прибуток у сумі 0,1 тис. грн. Очевидними є проблемні питання, що стосуються платоспроможності та ліквідності ПП «ДІМ СОНЦЯ». Розрахований інтегральний коефіцієнт санаційної спроможності підприємства впродовж досліджуваного періоду має низьке значення, що вказує на необхідність перегляду системи антикризового управління та напрацювання пропозицій щодо протидії кризі.

3 Напрями удосконалення антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»

3.1 Розробка стратегії антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Попередньо здійснений аналіз теоретичних основ досліджуваної тематики дозволяє зробити висновки про те, що реалізація стратегічного підходу до реалізації антикризового управління втілюється через розробку та імплементацію у практичну діяльність підприємства антикризової стратегії. Враховуючи це, вважаємо за доцільне в контексті удосконалення діючої системи управління ПП «Дім сонця» напрацювати пропозиції щодо антикризової стратегії його діяльності.

У даному випадку під *антикризовою стратегією* варто розуміти стратегічний план функціонування підприємства, що включає компоненти превентивного антикризового управління, які спрямовані на раннє виявлення ознак кризи й недопущення її розвитку та заходи протидії кризі (активне застосування антикризових інструментів реактивного типу). Таким чином, антикризове управління виступатиме у якості симбіозу підходів стратегічного та оперативного управління й створить передумови для підвищення рівня економічної безпеки підприємства і, як наслідок, розвитку санаційного потенціалу суб'єкта господарювання.

Розробці антикризової стратегії має передувати розуміння особливостей розвитку кризи на підприємстві. Так, першопричиною виникнення кризи, як правило, є недоліки організаційного характеру при формуванні стратегічних напрямів діяльності та розвитку суб'єкта господарювання. На сьогодні, більшість управлінців, зважаючи на несприятливість та мінливість умов бізнес-середовища уникають процесу напрацювання стратегії, натомість надаючи переваги тактичним або ж оперативним методам менеджменту. Іншою причиною виникнення кризи, можуть виступати помилки у виборі тактичних методів управління, які не лише не забезпечують очікуваний результат, а й у переважній більшості випадків сприяють поглибленню кризи.

За думкою фахівців з антикризового управління входження організації в кризовий стан, як правило, розпочинається саме на етапі виникнення кризи стратегії – коли вона є неефективною або ж взагалі не розробляється. Таким чином, вирішення проблеми недопущення виникнення кризи й забезпечення подальшого ефективного розвитку неможливе без підвищення якості прийнятих управлінських рішень стратегічного характеру. При цьому, невід’ємною частиною управління підприємством за таких умов є формування аналітичної бази, яка слугуватиме інформаційною основою для прийняття адекватних управлінських рішень в умовах застосування антикризової системи управління.

Значення аналізу в процесі прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливим. Тому, саме від ефективності аналітичної функції системи менеджменту, кваліфікованого інформаційного обміну в кінцевому результаті залежить якість аналітичного опрацювання вихідної інформації, а, отже, й якість прийнятих управлінських рішень та здатність підприємства протидіяти кризовим явищам та забезпечувати поступальний розвиток.

Окрім того, варто зазначити, що діагностика стану функціонування підприємства, яка використовується на сьогодні більшістю підприємств у практичній діяльності дозволяє, здебільшого, оцінити фінансовий стан суб’єкта господарювання й постфактум констатувати наявність ознак кризи, що апріорі знижує ефективність антикризового управління. Таким чином, поряд із розробкою антикризової стратегії належну увагу слід приділяти формуванню основних стратегічних тригерів підприємства.

Розробка системи основних стратегічних тригерів підприємства, що репрезентують особливості стратегічних ініціатив щодо розвитку підприємства з урахуванням бізнес-інтересів партнерів та стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, повинна передбачати наступні етапи (рис. 3.1).

Запропонована система за своєю суттю спрямована на реалізацію стратегічних аспектів системи антикризового управління, а саме:

- встановлення відповідності антикризової стратегії умовам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- врахування організаційних аспектів функціонування організації при формуванні антикризової стратегії;
- забезпечення оптимальної структури активів підприємства та його зобов'язань;
- врахування критерію оптимального співвідношення між доходами і витратами підприємства;
- визначення критерію руху грошових коштів.



Рисунок 3.1 – Етапи розробки системи основних стратегічних тригерів підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вважаємо за доцільне запропонувати наступний процес напрацювання та реалізації антикризової стратегії (рис. 3.2).

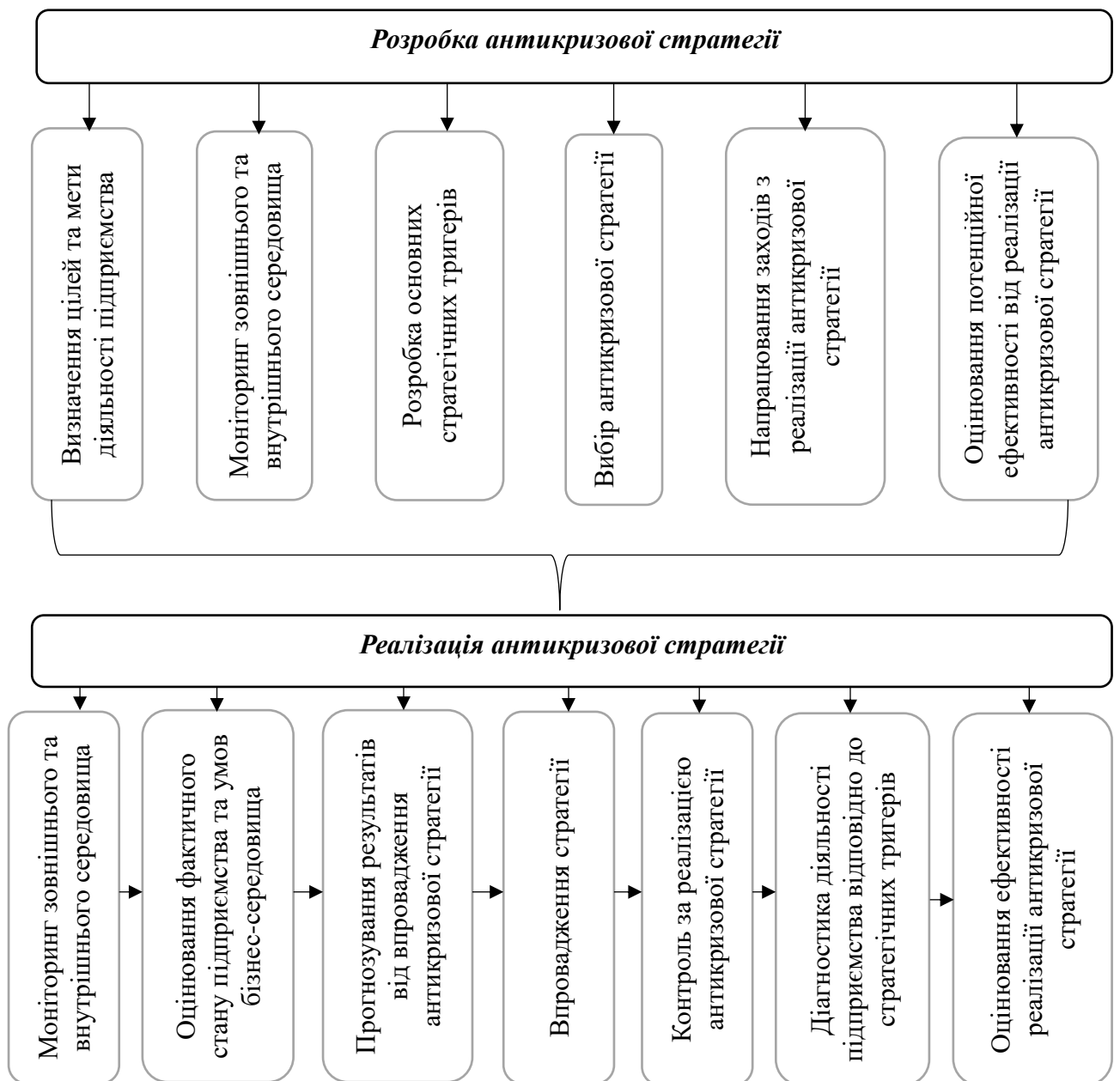


Рисунок 3.2 – Процес формування антикризової стратегії

Джерело: розроблено автором

Реалізація антикризової стратегії дає змогу здійснювати моніторинг та діагностику латентних криз завчасно, до появи їх впливу на діяльність підприємств. Варто зазначити, що процес формування стратегії є індивідуалізованим для кожного з суб'єктів господарювання, аналогічно, як не існує універсального підходу до

застосування антикризових інструментів. Кожне підприємство має характерні лише для нього особливості, а тому й антикризова стратегія не може бути скопійована навіть з успішної практики. Вона залежить від частки ринку, яке займає підприємство, його потенціалу та тенденцій фінансово-економічного розвитку, а також факторів зовнішнього середовища, що визначаються тенденціями у галузі, загальнодержавною економічною та безпековою ситуацією, особливостями державної підтримки підприємництва.

Запропонований підхід до формування антикризової стратегії як одного із потужних, дієвих антикризових інструментів за своєю суттю виступає базовою концепцією здійснення стратегічного антикризового управління на досліджуваному підприємстві, що, в кінцевому результаті дозволить удосконалити його систему антикризового управління.

3.2 Управління дебіторською заборгованістю ПП «ДІМ СОНЦЯ» шляхом використання знижки «сконто»

Управління дебіторською заборгованістю створить передумови для посилення контролю за обігом грошових коштів, що перебувають у розрахунках. Зростання дебіторської заборгованості передбачає зниження темпів обігу та платоспроможності підприємства, підвищення потреби у позикових ресурсах. У свою чергу, все це й призводить до зниження показника рентабельності активів підприємства.

Задля зменшення тривалості погашення дебіторської заборгованості та підвищення рівня фінансової дисципліни доцільним є запропонувати використання знижки сконто, яка передбачає наступне формулювання: «відсоток знижки / термін погашення заборгованості net нормативно визначений період погашення дебіторської заборгованості».

Варто зазначити, що ПП «Дім сонця» постійним клієнтам надає право на отримання відстрочки в оплаті терміном на 10 днів. При цьому, кількість замовлень та їх обсяг зростає, проте, впродовж цього терміну платоспроможність та ліквідність підприємства знижується. Саме з метою покращення стану розрахунків із досліджуваним підприємством доцільно запропонувати знижку «сконто» у наступному записі «3/10 net 10», яка означає, що можна отримати знижку 3 % від ціни товару, якщо розрахунки буде сплачено впродовж 10 днів. Підприємству при цьому важливо вирішити, надати знижку і отримати кошти одразу, або ж на період оформлення товарного кредиту залучити кредитні кошти. Виходячи з того, що середня сума одного замовлення орієнтовно становить 100 тис. грн., визначимо доцільність використання знижки «сконто». Результати розрахунків наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вибору між знижкою і кредитом для ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Показники	Значення, грн.
1. Сума знижки ($100000 \times 0,03$)	3000
2. Відсотки банку (кредит 9700 грн. на 10 днів під 21% ($97000 \times 0,21 \times 10/360$))	84,88
3. Чиста вигода	265,83

Із отриманих результатів, можна зробити висновки про те, що у випадку впровадження запропонованої знижки ПП «Дім сонця» не тільки скоротить період повернення дебіторської заборгованості, але й отримає чисту вигоду в сумі 265,83 грн. із кожного замовлення на суму 100 тис. грн.

З метою визначення максимальної величини знижки ($Z_{H_{max}}$), що видаватиметься споживачам ПП «Дім сонця» доцільно використати наступну формулу:

$$Z_{H_{max}} = \left(\frac{t_{3\%}}{30} + \frac{\%_{21}}{30} \right) \times \Delta t_{DZ}, \quad (3.1)$$

де $t_{i\phi}^{i\phi}$ - темп місячної інфляції;

$\%_{кр}$ – відсоткова ставка за кредитами;

Δt_{DZ} - термін скорочення дебіторської заборгованості.

Розрахуємо максимальну величину знижки, яку зможе надавати ПП «ДІМ СОНЦЯ»:

$$Зн_{\max} = \left(\frac{8}{30} + \frac{21}{30} \right) \times 5 = 3,1 \ \%.$$

У результаті практичної реалізації запропонованого заходу підприємство матиме можливість підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю за рахунок скорочення терміну її погашення що, у кінцевому результаті сприятиме підвищенню показників платоспроможності та ліквідності досліджуваного підприємства.

3.3 Впровадження антикризової кадрової політики на ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Ефективна реалізація системи управління на підприємстві в першу чергу залежить від кадрового потенціалу, який задіяний для виконання професійних обов'язків, що підкріплений відповідною кадровою політикою. Основною метою цієї політики за умов кризового стану є збереження кадрового потенціалу підприємства для забезпечення його функціонування в період кризи та виходу з неї.

В економічній літературі найчастіше виділяють наступні види кадрової політики в умовах кризи:

- пасивна – суб'єкт господарювання немає напрацьованої передкризової програми дій в контексті збереження працівників. Основною орієнтацією є вирішення проблемних аспектів, які спричинені кризою;

- реактивна – управлінська ланка підприємства зорієнтована на збереження висококваліфікованих працівників й оперативно приймає рішення, пов'язані з цим;

- превентивна – застосовуються превентивні заходи, здійснюється прогнозування, проте, підприємство має обмежені ресурси для повного контролю та недопущення виникнення кризового стану;

- активна - підприємство здійснює діагностику діяльності й кадрової політики в тому числі й має напрацьовані заходи впливу у випадку виникнення ознак кризового стану.

- авантюристична – управлінці підприємства в умовах кризи діють інтуїтивно, обґрунтовуючи прийняті управлінські рішення набутим досвідом роботи та наявними ресурсами, які є у суб'єкта господарювання.

Антикризові заходи в контексті реалізації кадрової політики для ПП «ДІМ СОНЦЯ» повинні включати:

- комплексних перегляд організаційної структури;
- можливість делегування повноважень у межах керівної ланки;
- реінжиніринг бізнес-процесів в межах функціонального навантаження кожного робочого місця;
- збереження висококваліфікованих працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання працівників за умов кризового стану з метою підвищення їх адаптаційної здатності;
- формування кадрового резерву.

Реалізація політики формування унікального для підприємства кадрового потенціалу повинна здійснюватися через підбір фахівців, що здатні ефективно

реагувати на кризу. У даному випадку, слід враховувати й мобілізаційні тенденції в країні. Таким чином, при відборі працівників для формування «кадрового ядра» підприємства особливу увагу слід звертати на здатність самостійно приймати рішення в межах конкретного проекту, отримувати делеговані обов'язки, можливість формувати команду й нести відповідальність за результати проекту.

Характеристики основи кадрового потенціалу повинні:

- відповідати організаційній системі підприємства, а не окремим кваліфікованим працівникам;
- достатня для реалізації стратегічних ініціатив підприємства;
- забезпечувати здатність підприємства для виживання в умовах динамічного бізнес-середовища;
- бути ексклюзивним джерелом ефективної роботи суб'єкта господарювання за рахунок гармонійного поєднання складових потенціалу підприємства;
- враховуватись при напрацювання і прийнятті стратегічно важливих рішень, що забезпечують розвиток та функціонування підприємства;
- бути унікальними і достатніми для набуття підприємством суттєвих конкурентних переваг.

Втілення на практиці політики формування кадрового потенціалу через підбір висококваліфікованих фахівців дозволить підприємству підготувати передкризові заходи в умовах загальної кризи з метою оздоровлення підприємства та виходу із кризової ситуації.

Основне джерело формування кадрового потенціалу – інвестування у працівників. На сьогодні є безліч безкоштовних курсів, воркшопів, вебінарів, навчання на яких дозволить підвищити ефективність роботи працівників.

Як уже зазначалось, кадрова політика завжди спрямована на створення ефективного резерву кадрів.

Робота з резервом кадрів повинна включати кілька етапів:

- підбір кандидатів до резерву, за результатами вивчення їх професійних та людських якостей;

- дотримання вікових та професійних вимог до кожного з кандидатів відповідно до посади;

- визначення оптимальної чисельності кадрового резерву і періодична актуалізація інформації, внесеної до нього.

При ухваленні рішення про зарахування кандидата до резерву на ПП «ДІМ СОНЦЯ» слід враховувати досвід його роботи, якісні характеристики, стан здоров'я, наявність мобілізаційних пільг.

Особливу увагу слід звернути на те, що на поточний період й у післявоєнний час відбудови України досить значною є частка працівників з обмеженими можливостями. Такі категорії працівників можуть ефективно залучатись до вивчення ринкових тенденцій, формування проектних пропозицій для підприємства, забезпечення формування команд щодо реалізації окремих замовлень та проектів. У даному випадку підприємство не лише отримає економічну вигоду від ефективної праці працівників, але й виконуватиме потужну соціальну роль.

Основними напрямками підготовки резерву є навчання і підготовка фахівців шляхом:

- залучення до розробки пропозицій, що стосуються основної діяльності підприємства;

- направлення на однопрофільні підприємства для дослідження досвіду їх роботи;

- долучення претендентів до пошуку потенційних замовників та відстежування ініціатив і результатів засідань тендерних комітетів.

Таким чином, процедура ухвалення рішення про переведення претендентів із резерву на конкретні посади повинна передбачати:

- здійснення оцінювання професійних якостей кандидатів і їх відповідності посаді;

- порівняльний аналіз результатів оцінювання якостей кандидатів;

- вивчення й узагальнення думок працівників підприємства про кожного із кандидатів з метою формування сприятливого мікроклімату в колективі.

Саме такі принципи роботи на підприємстві, що відчуває ознаки кризи, дадуть позитивні результати, адже, коли виникає криза найбільшим дестабілізуючим

чинником є нездатність персоналу адаптуватись до ситуації, що склалась та стійкий опір змінам, які пропонуються, а це, у свою чергу, призводить до зниження ефективності антикризових заходів.

Рекомендації, напрацьовані у кваліфікаційній роботі у систематизованому вигляді наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо удосконалення антикризового управління на ПП «ДІМ СОНЦЯ»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Розробка стратегії антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ»	Розробка стратегії антикризового управління з урахуванням основних стратегічних тригерів підприємства, що репрезентують особливості стратегічних ініціатив щодо розвитку підприємства з урахуванням бізнес-інтересів партнерів та стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.	Реалізація стратегії антикризового управління дає змогу здійснювати моніторинг та діагностику латентних криз завчасно, до появи їх впливу на діяльність підприємства, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та сприяє зростанню санаційного потенціалу суб'єктів господарювання.
Управління дебіторською заборгованістю ПП «ДІМ СОНЦЯ» шляхом використання знижки «сконто»	З метою покращення стану розрахунків із досліджуваним підприємством доцільно запропонувати знижку «сконто» у наступному записі «3/10 net 10», яка означає, що можна отримати знижку 3 % від ціни товару, якщо розрахунки буде сплачено впродовж 10 днів.	У результаті практичної реалізації запропонованого заходу підприємство матиме можливість підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю за рахунок скорочення терміну її погашення, що позитивно вплине на його фінансовий стан.
Впровадження антикризової кадрової політики на ПП «ДІМ СОНЦЯ»	Застосування на практиці кадрової політики підприємства, спрямованої на формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання через створення кадрового резерву, підвищення кваліфікації працівників та ін.	Формування кадрового потенціалу підприємства з акцентом на збереженні висококваліфікованих працівників та розвитку персоналу.

За результатами діагностики особливостей діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ» у третьому розділі напрацьовано пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління. Зокрема, запропоновано процес формування стратегії антикризового управління з урахуванням основних стратегічних тригерів підприємства. У даному випадку антикризову стратегію пропонується розуміти як стратегічний план функціонування підприємства, що включає компоненти превентивного антикризового управління, які спрямовані на раннє виявлення ознак кризи й недопущення її розвитку.

При цьому, розробка системи основних стратегічних тригерів суб'єкта господарювання передбачає визначення особливостей стратегічних ініціатив його розвитку з урахуванням інтересів основних бізнес-партнерів й специфіки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Таким чином, впровадження антикризової стратегії дозволить здійснювати моніторинг та відстежування ознак криз завчасно.

Окрім того, суттєвого покращення вимагає фінансова дисципліна як самого підприємства, так і його партнерів. З метою зниження негативного впливу цього фактора на діяльність суб'єкта господарювання доцільно запропонувати використання знижки «сконто», що дозволить зацікавити основних партнерів у вчасному розрахунку за товари та послуги.

Також діагностика забезпеченості аналізованого підприємства необхідними для функціонування ресурсами, дозволила виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із наявністю та ефективністю використання трудових ресурсів. За таких умов доцільним є впровадження антикризової кадрової політики, що дасть змогу вмотивувати працівників до якісного виконання професійних обов'язків та зберегти їх чисельність у штатному складі ПП «ДІМ СОНЦЯ».

Висновки

Мінливість бізнес-середовища господарювання вітчизняних суб'єктів господарювання актуалізує необхідність переосмислення використовуваних систем управління, які б створили передумови для безпечного функціонування підприємств. Так, криза стала невід'ємним елементом діяльності підприємницьких структур, на які вони повинні адекватно реагувати за рахунок прийняття ефективних управлінських рішень.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено глибинний аналіз теоретичних основ антикризового управління показав, що в економічній літературі немає єдиного підходу до трактування сутності цієї дефініції. Окрім того, можна виділити різні погляди на функціональне та елементне наповнення системи антикризового управління, що вказує на те, що такий підхід в управлінні є індивідуалізованим й вимагає копіткої роботи в межах кожного підприємства, а тому імплементація позитивного досвіду із вітчизняної або закордонної практики можлива лише в контексті певних елементів.

Другий розділ передбачав здійснення аналізу діяльності ПП «ДІМ СОНЦЯ», що дало змогу зробити висновки про те, що підприємство має дуже обмежені можливості та ресурси для розвитку, що супроводжується відсутністю на балансі підприємства основних фондів, низькою чисельністю працівників, обмеженим складом активів та наявною дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги. Дослідження показників, що характеризують фінансовий стан підприємства вказує на низькі значення ліквідності, платоспроможності та незадовільну структуру балансу. В контексті оцінювання санаційної спроможності підприємства визначено інтегральний коефіцієнт санаційної спроможності, який впродовж 2020-2022 років мав низьке значення відповідно до шкали оцінювання. А це, у свою чергу, вказує на наявність ознак кризового стану, які потребують відповідних науково обґрунтованих пропозицій, управлінських рішень для мінімізації їх негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління на ПП «ДІМ СОНЦЯ». Так, доцільним є напрацювання та впровадження стратегії антикризового управління, яка є одним із найбільш використовуваних та ефективних на практиці інструментів антикризового управління. У роботі визначено послідовність процесу розробки стратегії антикризового управління, що передбачає попереднє напрацювання системи основних стратегічних тригерів підприємства, що забезпечить максимальну адаптивність та відповідність такої стратегії інтересам підприємства та його партнерів.

Окрім того, в роботі запропоновано підхід до підвищення рівня фінансової дисципліни здійснення розрахунків за товари, роботи, послуги, що дозволить ПП «ДІМ СОНЦЯ» вчасно отримувати дохід й поступово скоротити залежність від зовнішніх інвестиційних джерел.

Також в роботі актуалізовано доцільність впровадження антикризової кадрової політики на досліджуваному підприємстві, що дозволить зберегти та акумулювати висококваліфікованих працівників на підприємстві в умовах війни.

Таким чином, запропоновані напрями можуть позитивно вплинути на систему антикризового управління ПП «ДІМ СОНЦЯ».

Список джерел посилання

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
3. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
4. Градов А.П., Кузін Б.І., Федотов А.В. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством. СПб. : Спеціальна література, 1996. 510 с.
5. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2019.
6. Череп А.В., Корженевська В.М. Формування системи антикризового управління підприємством. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/4_2015/18.pdf (дата звернення 1.11.2023 р.).
7. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. - С. 35-40.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.
9. Терещенко О. О., Павловський С. В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108-123.
10. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.
11. Кузнецов Є. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення 12.11.2023).

12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод посібник. К. : КНЕУ, 2004. 196 с.

13. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954#:~:text=При%20попередженні%20кризових%20ситуацій%20С%20виділяють,%20С%20облік%20С%20аналіз%20і%20контроль> (дата звернення 18.10.2023).

14. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

15. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>. (дата звернення 5.11.2023).

16. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №11. С. 10-14.

17. Осадча О. А. Сутність, принципи, функції та методи антикризового управління підприємствами машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №11. С. 148-155.

18. Лігоненко Л. О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с.

19. Смоленюк А. П. Забезпечення антикризової діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2011. №6. С. 70-73.

20. Семенов Г. А., Ярошевська О. В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2010. №3 С.160-167.

21. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління. *Держава та регіони*. 2012. №1. С. 31-35.

22. Coombs W. T. Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding. 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012.

23. Гончар І.О. Інструменти антикризового менеджменту як фактор виживання ТНК. URL : <http://www.sworld.com.ua/konferm1/67.pdf>. (дата звернення 18.10.2023).

24. Ткачук Г. Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf> (дата звернення: 29.10.2023)
25. Перерва А. В., Косенко О. П., Косенко П. Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf (дата звернення: 24.10.2023).
26. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
27. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення 18.10.2023).
28. Булович Т. В. Характеристика інструментів антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 3. № 4(157). С. 259–264.
29. Даниленко А. І. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: в 3 т. Київ : Фенікс, 2008. 308 с.
30. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Young Scientist*. №1, 2020. С. 259-264.
31. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
32. Савельєв Е.В., Чеботар С.І., Штефанич Д.А. Новітній маркетинг: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 420 с.
33. Булович Т. В. Управління санаційною спроможністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2010. – 235 с.

