

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

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Антикризове управління підприємством  
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)  
Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент організацій  
Назва  
Шифр ДРМО.021091.01.16.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОмз-21-1 \_\_\_\_\_ Євгеній МУЛЮКБАСВ  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф \_\_\_\_\_ Євгеній РУДНІЧЕНКО  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Олена КОСПОК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_р.

## АНОТАЦІЯ

Мулюкбаєв Є. В. Антикризове управління підприємством (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Керівник роботи – д.е.н., професор Є. М. Рудніченко. Дипломна робота магістра: 65 с., 14 рисунків, 17 таблиць, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

Розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління в сучасних умовах. Розкрито сутність антикризового управління. Представлено кризові явища та їх вплив на систему управління підприємством. Досліджено антикризове управління як складову системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності товариства. Проведено аналіз специфіки впливу на підприємство зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами аналізу балансу та фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено пропозиції з формування комплексу антикризових заходів.

Для удосконалення антикризового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у роботі представлено комплекс антикризових управлінських рішень та рекомендацій. Рекомендації щодо оцінювання кризового стану та запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Впровадження механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Також запропоновано шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_\_\_\_” 202\_\_\_\_\_р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Мулюкбасєв Євгеній Валерійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Антикризове управління підприємством (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством. 2. Загальна характеристика діяльності та дослідження особливостей антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Поняття «антикризове управління» 2. Завдання антикризового управління. 3. Взаємодія суб'єктів антикризового управління у межах СЕБП. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років. 5. Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років. 6. Матриця SWOT-аналізу за пріоритетами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Оцінювання кризового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки. 8. Механізм антикризового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Рекомендації з удосконалення антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Сутнісна характеристика антикризового управління	7
1.2 Кризові явища та їх вплив на систему управління підприємством	11
1.3 Антикризове управління як складова системи забезпечення економічної безпеки підприємства	17
Висновки до розділу 1	22
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	24
2.1 Характеристика діяльності та оцінювання основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	24
2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	32
2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
Висновки до розділу 2	45
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	46
3.1 Рекомендації щодо оцінювання кризового стану та запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	46
3.2 Впровадження механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	51
3.3 Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	66

## ВСТУП

Сучасні реалії функціонування вітчизняних промислових підприємств свідчать про надзвичайно складні умови з якими вони стикнулися починаючи з 2020 року. Епідемія ковід-19 та розгортання на території України повномасштабної війни спровокувало найбільш масштабну кризу з початку двадцять першого століття. Відносна стабілізація, що почалася у двотисячні роки змінилася на зону високої турбулентності для економік багатьох країн вже у 2020 році, не виключенням є і Україна.

Така ситуація змушує менеджмент підприємств шукати нестандартні шляхи подолання кризових явищ та постійно удосконалювати систему антикризового управління. При цьому необхідно підкреслити, що значна увага науковців до проблем подолання кризових явищ та загроз різного походження приділяється у межах безпекології, що виглядає цілком логічно. Саме тому антикризове управління розглядають також як елемент управлінської складової системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Відповідно, тематика магістерської роботи є актуальною і відповідає сучасним тенденціям розвитку соціально-економічних систем та безпосередньо запитам вітчизняних промислових підприємств.

Особливості антикризового управління у різних часових діапазонах досліджувалися зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як: О. Барановський, О. Бондар, Я. Котляревський, Л. Лігоненко, В. Мартинець, О. Мозенков, Т. Назарчук, А. Пилипенко, А. Погребняк, С. Рамазанов, І. Топій, Н. Тюріна, А. Штангрет, І. Штулер та інші.

Окремо необхідно відмітити праці вітчизняних науковців, які займалися питаннями забезпечення економічної безпеки та подолання кризових явищ, таких як: Т. Васильців, З. Варналій, Н. Гавловська, Ю. Погорелов, С. Мельник, Є. Рудніченко, В. Франчук та інші.

Враховуючи значний доробок науковців, необхідно констатувати доцільність проведення подальших досліджень у цій сфері, оскільки нові реалії життя з якими стикнулося все українське суспільство актуалізують питання антикризового управління на всіх рівнях.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій з удосконалення антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процеси реалізації антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Теоретико-методичною основою магістерської роботи є: монографічний аналіз – при дослідженні сутності та особливостей антикризового управління; сукупність загальнонаукових і спеціальних методів – з метою реалізації наукового узагальнення та порівняння; табличний і графічний методи – у контексті аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод експертних оцінок – з метою здійснення опитування стейкхолдерів; розрахунково-аналітичний – з метою визначення доцільності реалізації розроблених заходів.

Інформаційно-довідковою та нормативною базою магістерської роботи є наукові та періодичні видання з питань антикризового управління; законодавчі та нормативно-правові акти; статистичні дані Державної служби статистики України; офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та фінансова звітність товариства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Сутнісна характеристика антикризового управління

Антикризове управління для вітчизняних промислових підприємств є невід’ємним атрибутом останніх десятиліть, оскільки численна кількість управлінських нововведень дозволяла менеджменту підприємств адаптуватися до швидкої зміни впливу середовища їх функціонування. Такий процес відбувався поступово і система антикризового управління постійно еволюціонувала, що обумовлює значну кількість інструментарію, який спроможний нівелювати більшість факторів негативного впливу.

Нові реалії існування вітчизняних підприємств створюють і нові вимоги до системи антикризового управління, але перед тим, як детально аналізувати небезпеки, загрози та ризики, які безпосередньо супроводжують кризу, необхідно провести монографічний аналіз та навести трактування антикризового управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття «антикризове управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Вовк В. Я., Дмитрик Ю. В. [8]	комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток
Зверук, Л. А., Давиденко Н. М. [12]	необхідна складова системи корпоративного управління, що дозволяє реалізувати інноваційну модель розвитку підприємства із застосуванням специфічних методів та прийомів управління, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи
Зверяков О. М. [13]	реалізація стратегій подолання загроз, негативних тенденцій у процесах функціонування й розвитку банків

Продовження таблиці 1.1

1	2
Каньйон Д. [36]	дії та методології, що використовуються для розпізнавання, контролю та обмеження втрат від кризи, а також її наслідків
Коляденко, І. І., Кавтиш, О. П. [17]	система управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування
Костецька Л. М. [18]	система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому
Луке Р., Бартон Л. [38]	складова загальної системи управління організаційними ризиками
Маркіна І. А., Маховка В. М. [22]	постійно організоване, комплексне управління, яке передбачає використання спеціальних інструментів, методів і засобів та здатне забезпечити ефективне функціонування господарського суб'єкта в кризових умовах
Нейхольд Х. [39]	перенесення уваги на поточні, короткострокові проблеми, одночасно пов'язані з проведенням жорстких і швидких управлінських заходів
Пірсон Ч., Джудіт Ч. [40]	систематичні спроби членів організації та зовнішніх стейкхолдерів запобігти кризам чи ефективно управляти тими з них, які вже настали
Романяк Г. М. [25]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Тюріна Н. М. [31]	управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти

Представлені у таблиці 1.1 визначення, свідчать про певні відмінності і акценти у розумінні самого поняття «антикризове управління». Такі автори як В. Вовк, Ю. Дмитрик, О. Зверяков, І. Коляденко, О. Кавтиш акцентують у вагу на забезпеченні реалізації стратегічних цілей діяльності підприємств в умовах прояву кризових явищ.

Акцентування уваги саме на заходах і діях нівелювання кризових явищ спостерігається у працях Х. Неухолда, Д. Кеньона, І. Маркіної, В. Маховки,

І. Коляденко, О. Кавтиш. Такий підхід концентрується на використанні спеціальних інструментів, методів і засобів, які дозволяють запобігати кризовим явищам безпосередньо на підприємстві, або зменшувати їх негативний вплив. При цьому розглядається довгострокова і короткострокова перспективи застосування такого інструментарію.

Суто управлінську природу антикризового управління підкреслюють такі автори як Л. Зверук, Н. Давиденко, Л. Костецька, Г. Романяк, Н. Тюріна, Л. Бартон. Вони підкреслюють важливість управлінських рішень та їх наслідків для загальної системи управління і системи подолання кризових явищ. При цьому вони концентруються на забезпеченні довгострокового стабільного функціонування суб'єкта господарювання в умовах невизначеності на ризику. Такий підхід, на думку авторів, мінімізує негативний вплив кризових явищ і забезпечує загальний розвиток підприємства в цілому і окремих видів його діяльності.

Наукова полеміка навколо визначення і загального розуміння антикризового управління триває доволі довго, тому одного сталого терміну навести не можливо. Кожен з авторів має своє раціональне бачення сутності антикризового управління, але у різних умовах функціонування суб'єктів господарювання, наведені підходи будуть більш чи менш актуальними. Прикладом достовірності такого ствердження є ситуація з війною, яку практично не прогнозували і не вірили в її початок, тому антикризові заходи переважно почали вживатися після настання критичних наслідків. Це стосується не лише підприємств, які безпосередньо опинилися у зоні активних бойових дій, а й підприємств, що знаходяться у тилу. Пошкодження критичної інфраструктури і ліквідація налагоджених зав'язків із постачальниками і підрядниками спровокувало кризу, яку до сьогодні вітчизняна промисловість ще не відчувала. Констатуємо, що більшість суб'єктів господарювання та їх менеджмент виявилися не готовими до нових реалій існування і знаходяться на межі виживання, оскільки нестача

енергоносіїв та традиційних логістичних засобів забезпечення виробництва досить сильно впливає на спроможність підприємств залишатися на ринку.

У таких умовах прості рішення не будуть життєздатними і мова йде про загальне бачення та основні завдання системи антикризового управління. Вимоги до такої системи та основні завдання представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Завдання антикризового управління

З позиції менеджменту до найбільш актуальних завдань системи антикризового управління необхідно віднести конкретизацію процедур управлінського впливу на процеси нівелювання наслідків кризи. Саме від системи менеджменту і чіткого розуміння процедур у межах такої системи, можна говорити про подолання наслідків кризи, а ще краще про попередження таких негативних явищ.

Деталізація особливостей управлінського впливу на процеси формування інструментарію антикризового управління полягає у ретельному вивченні реального стану речей на підприємстві і прийняття виважених управлінських рішень за результатами такого аналізу.

Після чого відбувається вибір адекватного інструментарію антикризового управління, який відповідає вимогам часу і є дієвий саме у площині вирішення окресленої проблематики.

Одним із завдань є забезпечення умов реалізації стратегії підприємства в умовах кризи з подальшим відслідковуванням динаміки процесів подолання кризових явищ під час реалізації стратегічних цілей.

Також на системній основі здійснюється ідентифікація зав'язків між елементами системи антикризового управління та їх удосконалення.

Такі загальні та масштабні завдання не розкривають всіх деталей антикризового управління та особливостей його реалізації, однак дозволяють сформулювати уявлення про шляхи розвитку такого управління на підприємстві і можливість адаптації загальних цілей розробленої стратегії підприємства до існуючих умов і вимог. Менеджмент підприємств зацікавлений у стабільній роботі та орієнтується на попередження кризових явищ, однак це є надзвичайно складним завданням і передбачає систематичне аналізування середовища функціонування підприємства з обов'язковим залученням фахівців з економічної безпеки.

## 1.2 Кризові явища та їх вплив на систему управління підприємством

Кризові явища супроводжують діяльність вітчизняних промислових підприємств практично постійно. У дев'яностих роках минулого століття підприємства стикнулися з розривом налагоджених господарських зв'язків, у двохтисячних відбувалися трансформації ринків збуту та пошук видів продукції, яка б зацікавила ринок, що потребувало переналагодження виробничих процесів. З початком у 2014 році війни з росією більшість продукції промислових підприємств взагалі не потрапляла на цей ринок і відбулася переорієнтація на інші ринки. Також систематично діяльність промислових підприємств супроводжувала енергетична криза, яка перманентно посилювалася у визначені роки. Сьогодні характеризується катастрофічними кризовими явищами, які пов'язані з війною, падінням платоспроможного

попиту, руйнуваннями об'єктів критичної інфраструктури та втратою промислового потенціалу країни.

Крім того, значна частина працездатного населення залишила межі країни або залишилася без стабільної роботи, що надзвичайно негативно відображається на економічних процесах. Враховуючи вищезазначене, необхідно дослідити етимологію поняття «криза» та ідентифікувати її основні види та передумови виникнення.

В умовах ринкової економіки майже кожна соціально-економічна система у своєму розвитку не минула таку фазу свого становлення, як криза. Спочатку «криза» інтерпретувалася як підсумок протиріч в ході формування певного процесу.

До «кризи» відбувається загострення протиріч, яке провокує наростання протистояння, внаслідок чого система все більшою мірою набуває характеру невизначеності. Цей процес триває доти, доки визначається компромісне рішення, чи одне із протиборчих елементів переможе. В результаті того чи іншого сценарію розвитку подій відбувається усунення невизначеності, що і є моментом кризи. Однак криза є не лише фазою, яка завершує певний етап у розвитку організаційної системи, а й початковою фазою нового етапу її розвитку.

Загалом криза є загостренням протиріч у будь-якій соціально-економічній системі, що загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі і виникає як на стадії управління функціонуванням цієї системи (з метою стабілізації економічних процесів), так і на стадії управління її розвитком (з метою переходу в новий якісний стан).

Розібратися у напрямках, підходах, а головне – у методах ідентифікації та подолання економічної кризи на різних її стадіях можна, уявляючи, наскільки кризові явища є об'єктивними, а наскільки вони визначаються впливом суб'єктивних факторів. Економічна наука вивчає кризи практично з моменту їх виникнення та ділить їх на наступні складові:

а) депресія – стан економічної системи, що характеризується припиненням занепаду виробництва, неактивною господарською кон'юнктурою, що пов'язано з високим рівнем безробіття та стійкими інфляційними процесами;

б) поживлення – проміжна фаза між депресією та підйомом, для якої характерне зростання ділової активності в незначних масштабах, через що в науці такий стан часто кваліфікують як складову частину депресії чи підйому;

в) підйом, характерний зростанням обсягів вироблених товарів (послуг), що зумовлює підвищення ділової активності суб'єктів господарювання;

г) стагнація, будучи протилежністю депресії, характеризується зниженням зростання ділової активності, зумовленим інерційним характером зростання обсягів виробництва за насичення товарних ринків;

д) спад – «різке зниження ділової активності, що супроводжується негативним зростанням обсягу виробництва, зростанням інфляції, збільшенням безробіття» [29].

Розуміння сутності кризи є основою розробки антикризової програми як на макро-, і мікрорівні. Один із відомих економістів двадцятого століття Дж. Кейнс поставив питання необхідності державного втручання в економіку з метою виправлення її недоліків. До нього така можливість заперечувалась, вважалось, що кризи мають випадковий характер.

На відміну своїх попередників, приділяли основну увагу проблемам збільшення виробництва товарів, Дж. Кейнс вказав пріоритет «ефективного попиту», тобто споживання та накопичення, з яких він і складається. Він запропонував свій метод дослідження, заснований на вивченні залежностей та пропорцій між макроекономічними величинами: національним доходом та накопиченнями, охарактеризував періодичні (регулярні) та нерегулярні макроекономічні кризи. «Больові точки» сучасної соціально-економічної кризи, що формується на макрорівні, за її загального охоплення з часом зміщуються.

Визначення поняття «криза» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «криза»

Автор, джерело	Визначення поняття
Василенко В. О. [5]	це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
Ситник Л.С. [28]	це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність виникнення неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування
Чернявський О. Д. [33]	це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Шершньова З. Є. [34]	загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги
Головач К.С. [9]	переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила, порушення рівноваги, природне явище життєвого шляху підприємства, потенціал змін

Серед усіх вагомих проявів макроекономічної кризи сьогодні виділяються такі:

а) відбувається зубожіння певних верств населення, виникає загроза руйнування генофонду.

б) скорочується відтворювальна складова у структурі економіки, при цьому знижується можливість її відновлення, виникає та розвивається дисбаланс між матеріально-речовими та фінансово-вартісними факторами відтворення.

в) знецінюється та «проїдається» основний капітал, що призводить до штучного завищення прибутку. Після його розподілу знову відбувається проїдання основного капіталу. Фінансові результати діяльності перестають відповідати реальному руху основного капіталу, створюється оманлива видимість зникнення внутрішніх джерел накопичення.

г) спостерігається скорочення інвестицій як найнебезпечніша форма прояву кризи у довгостроковій перспективі. Обвальне зниження їх обсягів не забезпечує умов навіть для простого відтворення, не кажучи вже про економічне зростання та структурну розбудову економіки.

д) втрачається контроль над грошовим обігом через дезорганізацію

фінансової системи.

е) відбувається майже повна втрата керованості процесами в економіці, що суттєво ускладнює розробку та реалізацію будь-яких програм та заходів для боротьби з кризою, стабілізації економічної та соціальної ситуації. Криза управління багато в чому відображає примітивні уявлення про відмову держави від участі в регулюванні економіки, що суперечить світовому досвіду та практиці країн із високоефективною ринковою економікою.

Найбільш цитованим є визначення В. О. Василенка, який трактує кризу, як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі. Також існує надзвичайно багато схожих визначень.

Зазначимо, що на мікроекономічному рівні у економічній літературі виділяються такі визначення кризи:

а) внутрішній механізм примусового пристосування обсягів суспільного виробництва до обсягу платоспроможного попиту суб'єктів господарювання [7];

б) малоймовірна подія, що здатна загрожувати життєдіяльності організації, яка характеризується невизначеними причинами та важко передбачуваними наслідками, і вимагає ухвалення негайних рішень [10].

У мікроекономіці використовується поняття «криза підприємства», що у широкому розумінні означає процес, який ставить під загрозу існування підприємства. Поняття «криза підприємства/криза на підприємстві» описує в сучасній економічній літературі різні феномени в житті підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через різні конфлікти до знищення підприємства, які для нього, як мінімум, можна характеризувати як катастрофічні. Криза підприємства розуміється як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства. Основні базові цілі підприємства, що перебувають під загрозою, і розміри цієї загрози визначають силу кризи [33].

Дослідники розрізняють такі форми кризи на мікроекономічному рівні:

а) стратегічний, коли зачіпаються всі галузі господарсько-економічної діяльності підприємства;

б) криза «успіху», коли виникнення збитків організації пов'язано з недоліками менеджменту;

в) криза неплатоспроможності (ліквідності), у якій організація неспроможна погасити свої борги.

За стратегічної кризи порушуються фактори успіху. Він, зазвичай, триває довго, тривалість визначено ефективністю стратегічних дій менеджера. Стратегічна криза виникає при втраті керівництвом організації «стратегічного зору»: несвоєчасній зміні продукції, послуг, відмови від переходу на нові технології або в нові регіони, зниження інвестицій на НДДКР, нову техніку або підготовку кадрів та інших дій. Усе це формує довгострокову та стійку втрату обсягів реалізації та ринків збуту. Подібна криза часто проявляється в організаціях, в яких менеджери не мають вираженої мотивації до процвітання бізнесу, і характерна для країн із високою часткою державної власності. Для того, щоб продовжувати функціонувати, організація змушена спрямовувати до основного обігу додаткові фінансові ресурси навіть за умови збереження діючого обсягу послуг. Криза неплатоспроможності (ліквідності) на відміну від двох перших форм є зовнішнім проявом порушень у функціонуванні організації. Криза ліквідності, як і категорія «ліквідність», є моментною характеристикою організації. Основою її «моментності» стає характер інформації, яка використовується для розрахунку всіх показників ліквідності (значення показників балансу на певну дату) [35].

Подібна криза часто проявляється в організаціях, в яких менеджери не мають вираженої мотивації до процвітання бізнесу, і характерна для країн із високою часткою державної власності. «Криза успіху» існує, якщо організація зазнає збитків, для ліквідації яких необхідне витрачання власного капіталу, що в майбутньому може призвести до необхідності розширеного використання позикових коштів. Приклад «кризи успіху»: збитки,

спричинені зменшенням обороту, зростанням витрат, зниженням цін, вимиванням оборотного капіталу. Для того, щоб продовжувати функціонувати, організація змушена спрямовувати до основного обігу додаткові фінансові ресурси навіть за умови збереження діючого обсягу послуг. Криза неплатоспроможності (ліквідності) на відміну двох перших форм є зовнішнім проявом порушень у функціонуванні організації. Криза ліквідності, як і категорія «ліквідність», є моментною характеристикою організації. Основою її «моментності» стає характер інформації, використовуваної для розрахунку всіх показників ліквідності (значення показників балансу на певну дату) [35].

Враховуючи вищезазначене, необхідно підкреслити особливо важливу роль менеджменту у подоланні кризових явищ. Це пояснюється стратегічною складовою у прийнятті управлінських рішень, яка у найбільшому ступені впливає на такий процес. Лише криза, у багатьох випадках, стимулює керівництво до кардинальних кроків з підвищення ефективності функціонування підприємства.

### 1.3 Антикризове управління як складова системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Антикризове управління не лише є однією з вагомих складових загальної системи менеджменту. Важливе значення таке управління займає і у функціонуванні загальної системи економічної безпеки підприємства (СЕБП). Для більш глибокого розуміння вищезазначених процесів необхідно дослідити загальні підходи до формування системи економічної безпеки підприємства і відповідної управлінської складової.

Систему економічної безпеки підприємства наведено на рисунку 1.2.

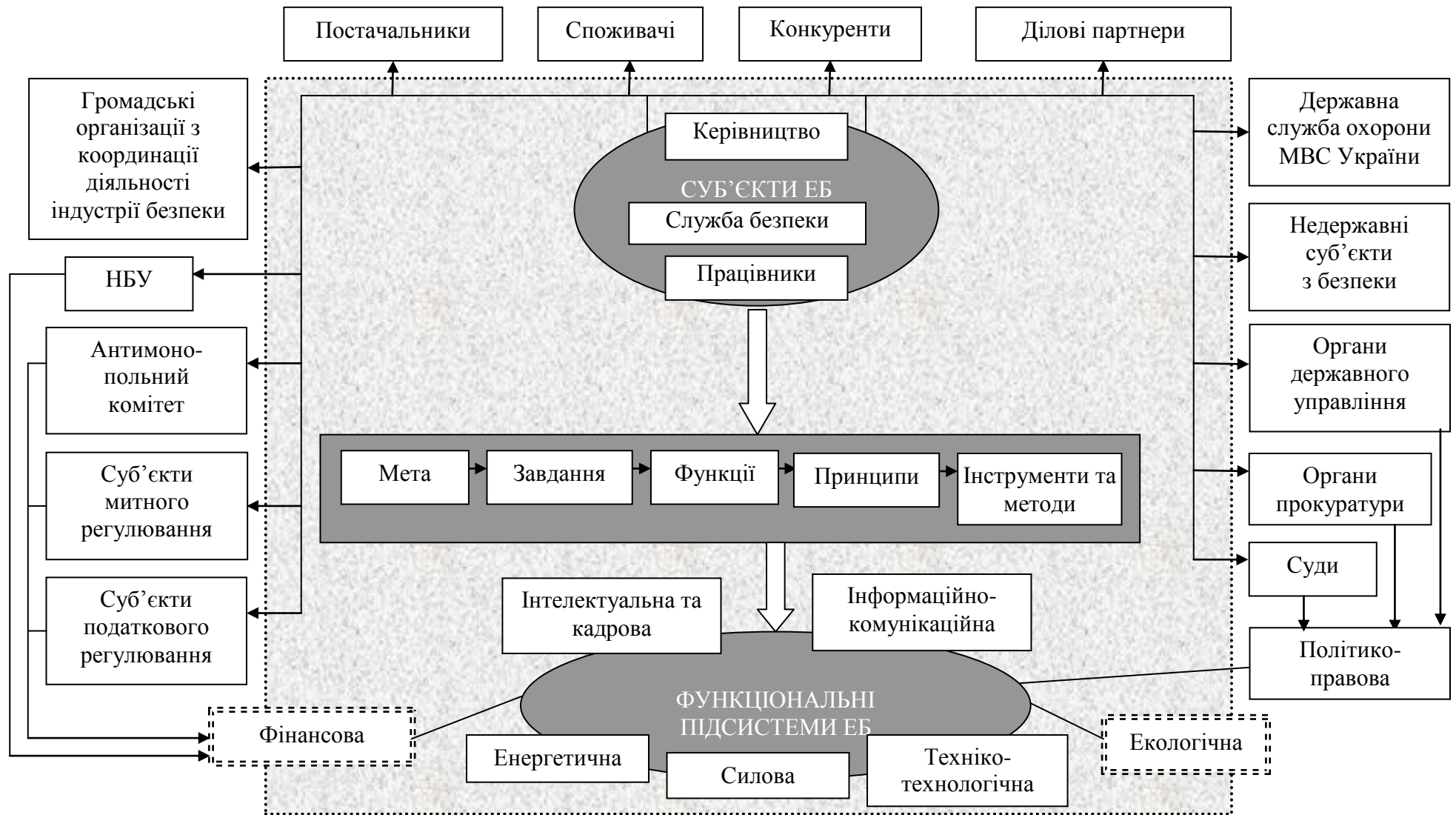


Рисунок 1.2 – Система економічної безпеки підприємства [26]

У наукових працях Рудніченка Є. М. детально відображено особливості формування системи економічної безпеки, однак управлінська складова наведена не достатньо чітко. З позиції логіки і змісту антикризового управління, наведені на рисунку 1.2 елементи є об'єктами управлінського впливу менеджерів. Всі складові, які здійснюють вплив на систему економічної безпеки підприємства, створюють загрози у діяльності суб'єктів господарювання і досліджуються у межах антикризового управління з метою мінімізації їх негативного впливу.

Загальна система управління підприємством базується на використанні відповідних методів, які є актуальними як для антикризового управління, так і для управління фінансово-економічною безпекою. Традиційно у менеджменті виділяють організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи управління [30, с. 66].

Організаційна складова забезпечує впровадження змін у загальну систему управління, економічна складова дозволяє забезпечувати принципи економічної доцільності функціонування економічних систем, а соціально-психологічний вплив реалізує ефективну роботу команди та окремих її учасників. При цьому необхідно відмітити, що система менеджменту підприємства в сьогоденних умовах повинна бути адаптивною і швидко реагувати на існуючі загрози та ризики за рахунок різних методів впливу.

Якщо ж розглядати представлені методи більш детально, то необхідно підкреслити, що організаційно-розпорядчі методи – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань [30, с. 69]. Отже, з позиції ефективного функціонування антикризового управління вони використовуються саме для регламентації його функціонування та загальної організації процесів управління.

Стосовно економічних методів, слід зазначити, що це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети

і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства і окремих працівників [30, с. 66]. З позиції нормального функціонування антикризового управління використовуються: методи визначення загального фінансово-економічного стану об'єкта та окремих його складових; методи загального економічного стимулювання та мотивації (де мотивації).

І третя складова методів управління – це соціально-психологічні методи, під якими розуміють сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини [30, с. 72]. В межах функціонування антикризового управління до них відносять в основному методи нематеріального стимулювання та методи загального психологічного впливу.

Представлені методи дозволяють інтегрувати загальні підходи і принципи антикризового управління у систему управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, що у результаті призводить до симбіотичного існування таких систем. Ця теза є цілком доречною, оскільки антикризове управління спрямоване саме на подолання кризи, а система економічної безпеки націлена на їх попередження, а всі ці заходи реалізуються за рахунок ефективно-діючої системи менеджменту.

Загальні підходи до взаємодії суб'єктів антикризового управління у системі забезпечення економічної безпеки підприємства представлені на рисунку 1.3.

На рисунку 1.3 наведено процес ієрархічного управлінського впливу суб'єктів антикризового управління, який передбачає безпосередній вплив за рахунок формування відповідного імпульсу, який безпосередньо стимулює до дії суб'єктів антикризового управління у межах функціональних складових загальної системи менеджменту.

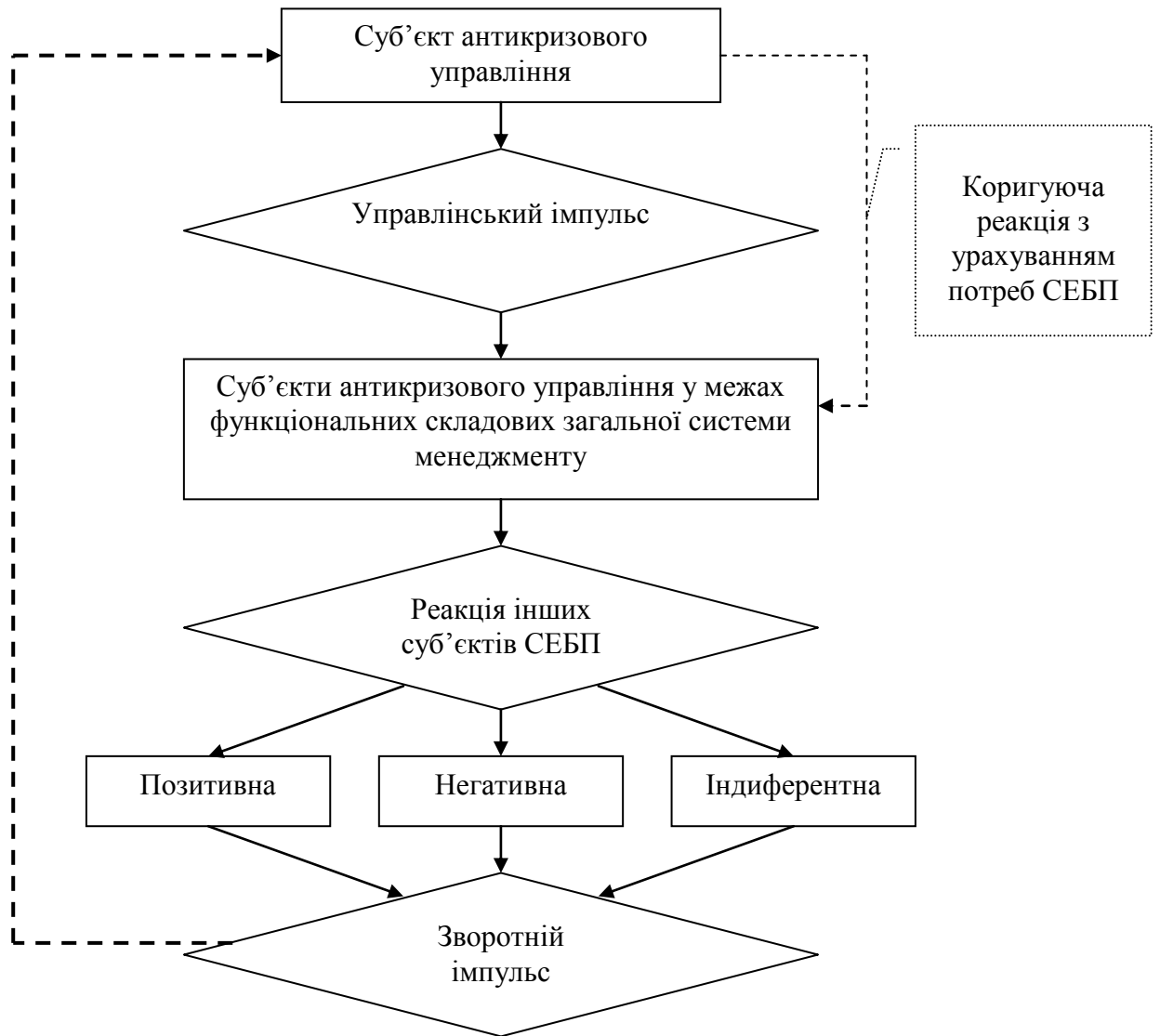


Рисунок 1.3 – Взаємодія суб'єктів антикризового управління у межах СЕБП  
(сформовано на основі [14])

Суб'єкти антикризового управління безпосередньо впливають і на інших суб'єктів, що задіяні у формуванні і функціонування системи економічної безпеки підприємства. При цьому реакція таких суб'єктів може бути різною – від повного ігнорування до позитивного відгуку на управлінський вплив. Відповідно, формується зворотній імпульс, який за допомогою окремого підходу до управління системою економічної безпеки дозволяє коригувати дії та рішення менеджменту підприємства. У тому числі і у сфері антикризового управління. Масштабність реакції суб'єктів СЕБП буде залежати від інтенсивності та «гостроти» кризових явищ, оскільки дія механізмів

забезпечення економічної безпеки регламентується саме реакцією менеджменту на актуальний стан системи з урахуванням зовнішнього і внутрішнього впливу.

На думку Сак Т і Ющишиної Л. [27] послідовність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має бути наступною:

- а) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- б) виявлення причин кризи та рівня загроз;
- в) обґрунтування антикризової стратегії;
- г) розробка системи антикризових планів, проектів, програм;
- д) розробка антикризових заходів;
- е) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління;
- ж) контроль антикризових заходів;
- з) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства [27].

В цілому погоджуючись із наведеною послідовністю, необхідно підкреслити актуальність чіткого усвідомлення, що кризу на підприємстві краще попередити, ніж потім долати її наслідки. Саме тому функціонування СЕБП повинно враховувати наявні підходи керівництва до формування базису антикризового управління, яке інтегровано у загальну систему менеджменту і враховує особливості побудови і функціонування системи економічної безпеки.

## Висновки до розділу 1

Антикризове управління стало невід'ємною складовою загальної системи менеджменту сучасних підприємств. Це пояснюється складними умовами їх функціонування та розвитку в умовах пандемії та військових дій, які точаться у країні з 2014 року. Більшість промислових підприємств у своїй діяльності стикаються з критичним впливом зовнішнього середовища та

дестабілізацією внутрішньо організаційних процесів. При цьому значна увага приділяється формуванню безпекових механізмів та створенню відповідного інструментарію, за допомогою якого реалізуються концепти антикризового управління.

Активна наукова полеміка навколо визначення сутності антикризового управління триває доволі довго, тому одного сталого терміну навести практично не можливо. Кожен з науковців має своє раціональне бачення змісту антикризового управління, але у різних умовах функціонування підприємств можна застосовувати дещо різні підходи. Найбільш часто використовують визначення засновані на використанні управлінських рішень направлених на подолання криз.

Стосовно сутності поняття «криза», доцільно навести визначення Василенка В.О., який трактує її, як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Враховуючи таку специфіку антикризового управління та сутність кризи, підкреслимо важливе значення для забезпечення економічної безпеки підприємства вищезазначених управлінських складових. У межах забезпечення економічної безпеки безпосередня інтенсивність кризових явищ обумовлює активність самої системи економічної безпеки, що потребує оцінювання ступеня існуючих загроз та формування відповідних захисних механізмів, у тому числі і у межах самої системи антикризового управління.

## 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

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

Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» орієнтована на будівельну галузь м. Хмельницького, Хмельницької області та України. Товариство виготовляє:

а) залізобетонну продукцію, зокрема: плити перекриття; перемички; плити стрічкових фундаментів; палі забивні; блоки бетонні; прогони; сходові системи; елементи огорожі; вироби для доріг; плити/балки лоджій та балконів; інженерні мережі; опорні плити; садові елементи, тощо;

б) бетони і розчини, зокрема: товарні бетони; розчини цементно-вапняні; розчини цементні, тощо;

в) столярні вироби, зокрема: пиломатеріали; стругане покриття; вироби які можуть бути в наявності; струганий погонаж; віконні блоки; дверні полотна глухі; дверні полотна під скло; дверні коробки; додаткові послуги для дверей; додаткові послуги для дверної коробки.

Виробничі потужності товариства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності товариства

Цехи	Назва виробу	Обсяг
1	2	3
Цех 1	збірний залізобетон	105 тис.м <sup>3</sup>
	блоки (ФБС)	10 тис.м <sup>3</sup>
	борт, поребрик	1 тис.м <sup>3</sup>
	товарний бетон	100 тис.м <sup>3</sup>

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Цех 2	залізобетонні вироби	90 тис.м <sup>3</sup>
	блоки стін підвалів (ФБС)	12 тис.м <sup>3</sup>
	товарний розчин	55 тис.м <sup>2</sup>
	товарний бетон	40 тис.м <sup>3</sup>
Цех 3	столярні вироби	3 тис.м <sup>2</sup>
	стругане покриття	5 тис.м <sup>2</sup>
	погонажні вироби	100 тис.пог.м.
	пиломатеріали	500 м <sup>3</sup>
	дерев'яні піддони	30 тис.шт.

Потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в залежності від змін наведено на рисунку 2.1.

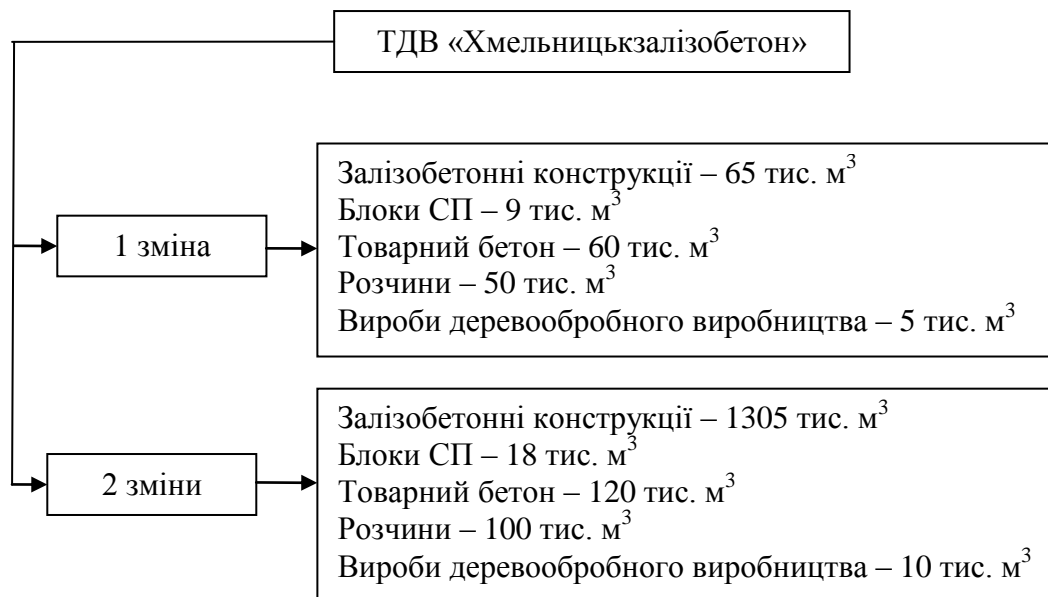


Рисунок 2.1 – Потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в залежності від змін

Організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рисунку 2.2. з рисунку видно, що очолює товариство генеральний директор, який взаємодіє із почесним директором. Йому безпосередньо підпорядковуються головний інженер з капітального будівництва; директор технічний; директор фінансовий та інші служби.

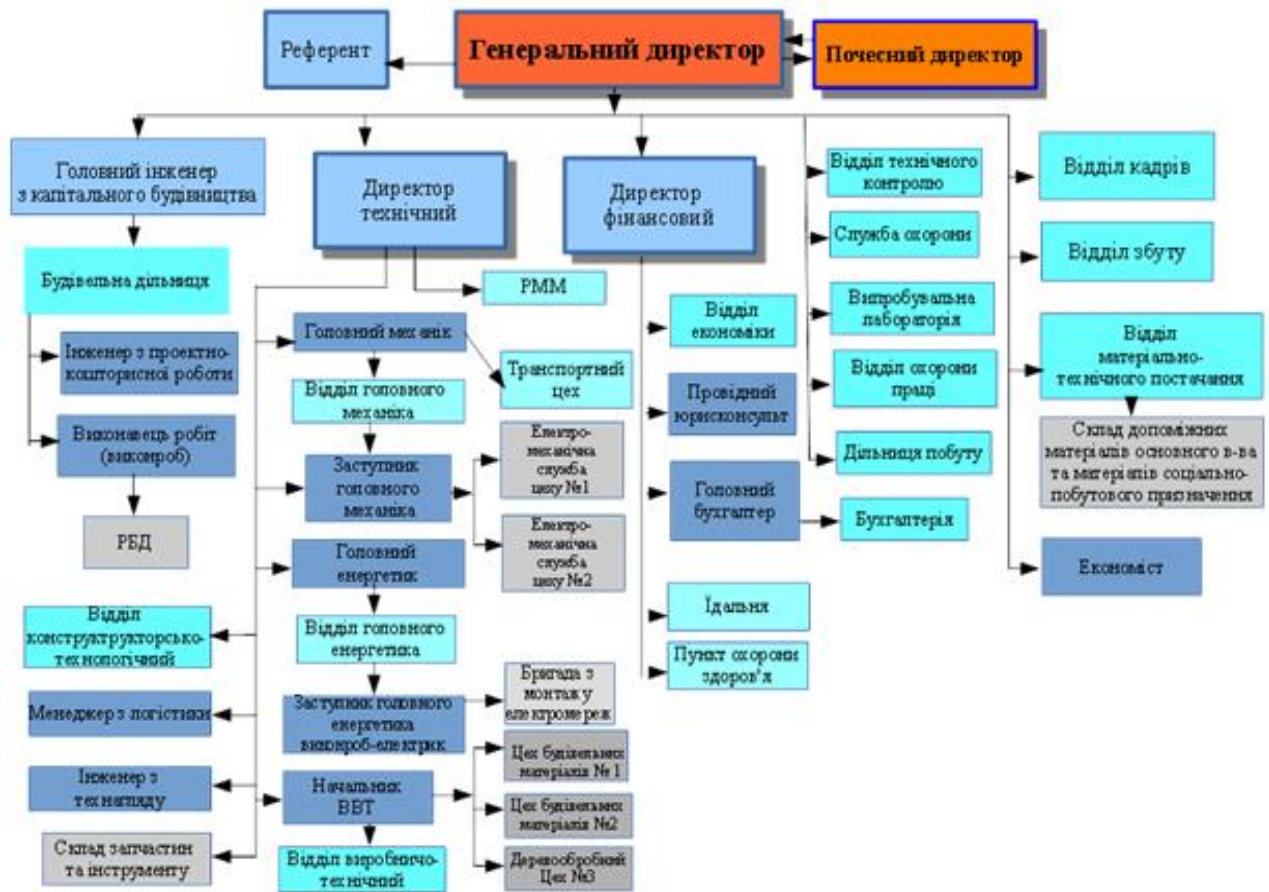


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Головний інженер з капітального будівництва очолює будівельну діяльність товариства та безпосередньо керує будівництвом багатоповерхових будинків, тощо.

Директор технічний координує виробничу діяльність товариства, зокрема 1 та 2 цехи будівельних матеріалів і 3 цех – деревообробний. Він очолює діяльність, що спрямована на утримання автопарку, координує логістичні процеси товариства та забезпечує складські операції, енергетичну безпеку тощо.

Директор фінансовий координує фінансово-економічну діяльність, набір персоналу, ведення бухгалтерського обліку, моніторинг діяльності випробувальної лабораторії, матеріально технічне постачання, дотримання правил безпеки та охорони праці, тощо.

Для більш детального аналізу товариства проведемо оцінювання основних техніко-економічних показників, яке представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	499150,0	447561,0	635296,0	89,7	127,3
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	139713,0	133825,0	176097,0	95,8	131,6
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	29600,0	33277,0	29585,0	112,4	88,9
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	25769,0	26863,0	31678,0	104,2	117,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	35939,0	33561,0	40741,0	93,4	121,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	34302,0	38633,0	37300,0	112,6	96,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	73303,0	68045,0	95963,0	92,8	141,0
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	71781,0	66829,0	95103,0	93,1	142,3
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	465	453	456	97,4	100,7
у т.ч. робітників		422	416	418	98,6	100,5
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	100480,0	99343,0	119839,0	98,9	120,6
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18007,2	18275,0	21900,4	101,5	119,8
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1373,9	1283,4	1779,4	93,4	138,6
одного робітника		1513,9	1397,6	1941,1	92,3	138,9
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127106,0	134640,0	163368,0	105,9	121,3
15. Фондовіддача	грн.	5,0	4,3	5,0	85,9	115,0
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	28,0	29,9	27,7	–	–

Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.3.

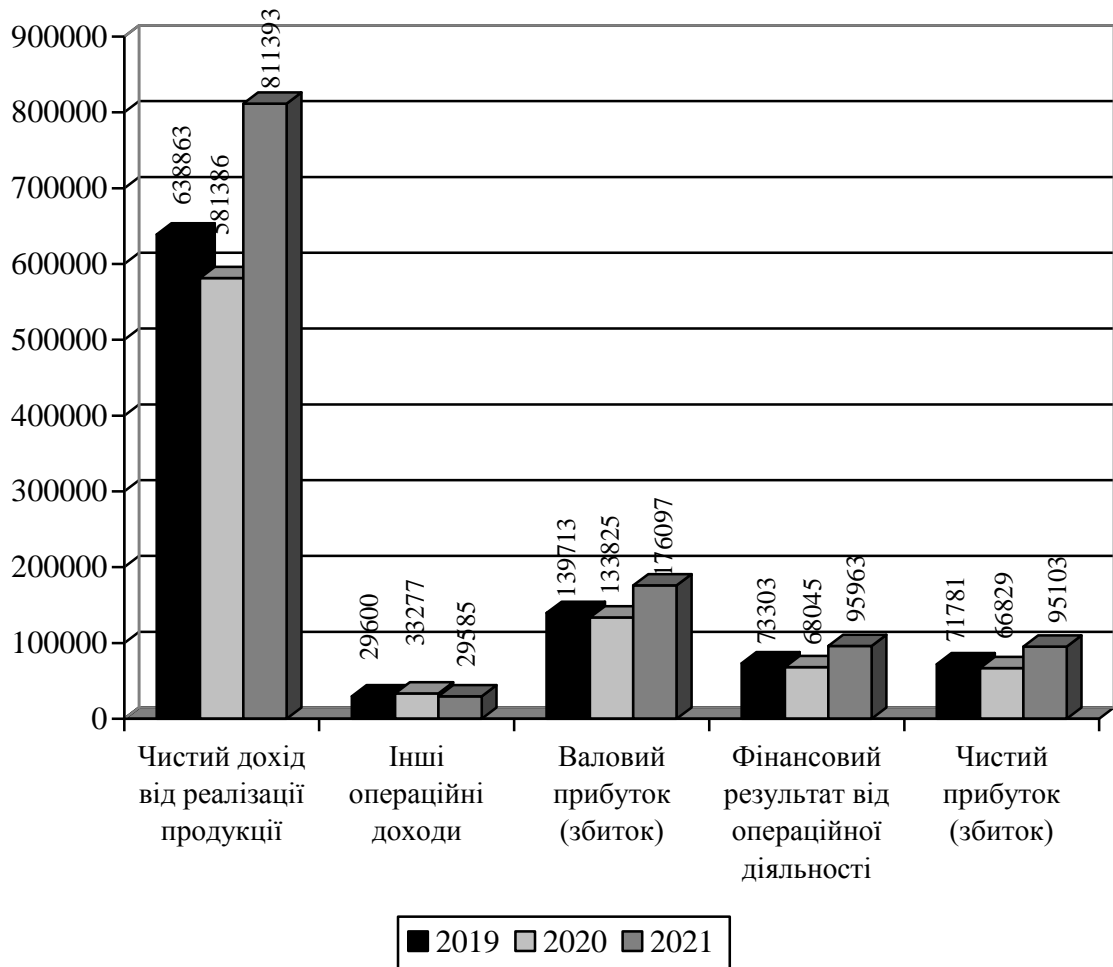


Рисунок 2.3 – Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції товариства зменшився у 2020 році та зріс у 2021 році на 9,0% (зменшення у 2020 році) та 27,0% (зростання у 2021 році) (рис. 2.3).

Валовий прибуток (збиток) зменшився у 2020 році та зріс у 2021 році на 4,2% (зменшення у 2020 році) та 31,6% (зростання у 2021 році) (рис. 2.3).

Інші операційні доходи зросли у 2020 році та зменшилися у 2021 році на 12,4% (зменшення у 2020 році) та 11,1% (зростання у 2021 році) (рис. 2.3).

Чистий прибуток (збиток) зменшився у 2020 році та зріс у 2021 році на 6,9% (зменшення у 2020 році) та 42,3% (зростання у 2021 році) (рис. 2.3).

Слід зазначити, що підприємство отримує стабільний прибуток і має перспективи розвитку. Однак війна в Україні у 2022 році може значно вплинути на фінансовий результат ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.4.

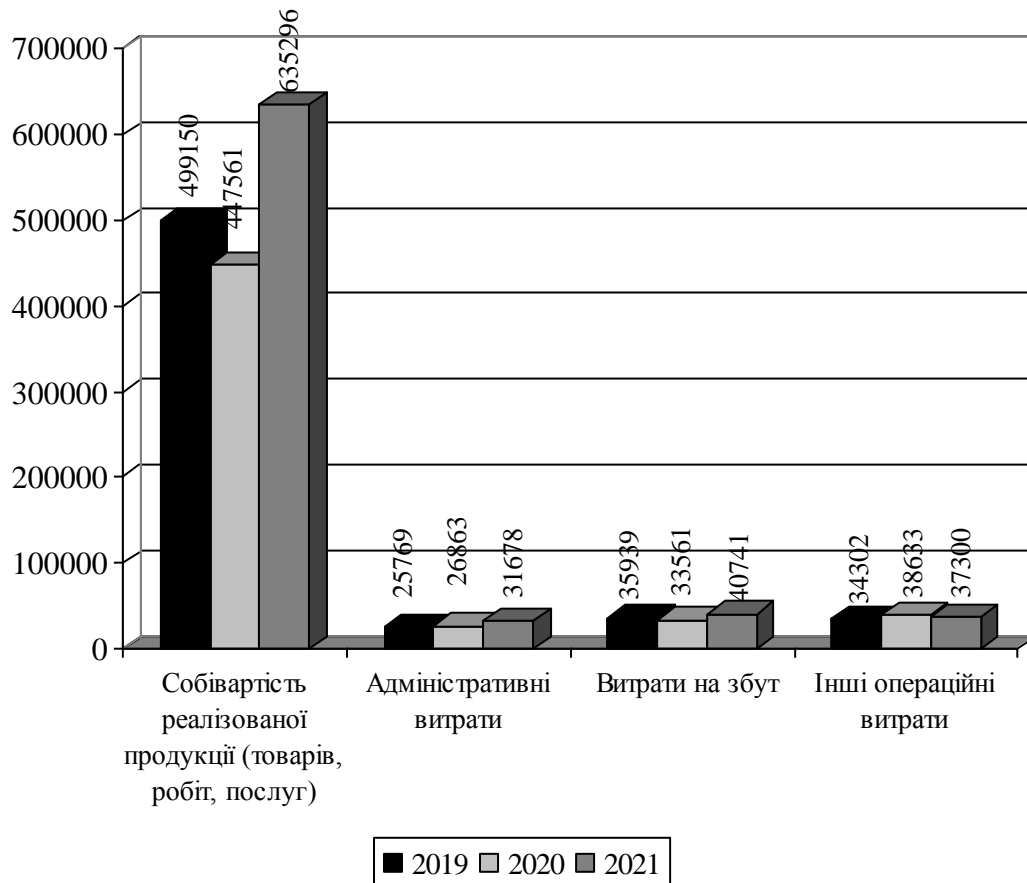


Рисунок 2.4 – Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася у 2020 році та зросла у 2021 році на 10,3% (зменшення у 2020 році) та 27,3% (зростання у 2021 році) (рис. 2.4). Адміністративні витрати зростали у 2020 та 2021 роках на 4,2% та на 17,9% (рис. 2.4). Витрати на збут зменшилися у 2020 році та зросли у 2021 році на 6,6% (зменшення у 2020 році) та 21,4% (зростання у 2021 році) (рис. 2.4). Інші операційні витрати зросли у 2020 році та

зменшилися у 2021 році на 12,6% (зростання у 2020 році) та 3,5% (зменшення у 2021 році) (рис. 2.4).

Середньооблікова чисельність працівників суттєво не змінилася у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, і становила: всіх працівників у 2019 році – 465 чоловік, у 2020 році – 453 чоловіка та у 2021 році – 456 чоловік; робітників – у 2019 році – 422 чоловіка, у 2020 році – 416 чоловік та у 2021 році – 418 чоловік (рис. 2.5).

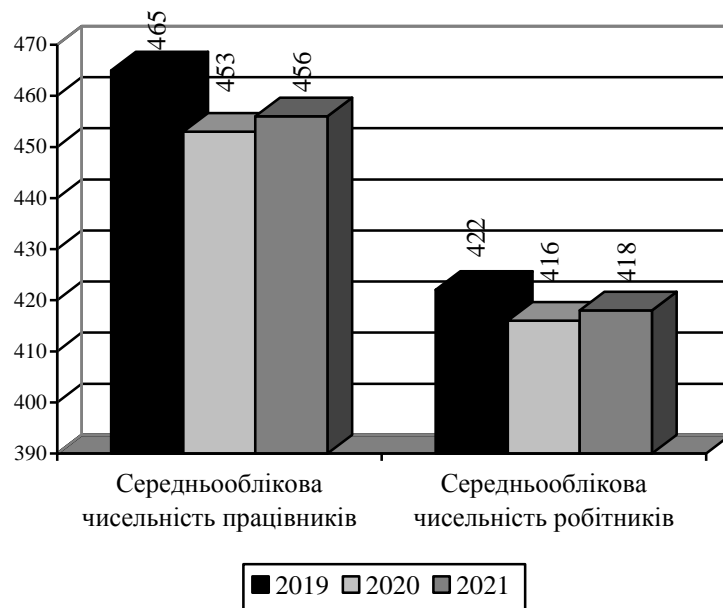


Рисунок 2.5 – Середньооблікова чисельність працівників протягом 2019-2021 років, чол.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника є досить на нормальному рівні, і поступово зростає протягом аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 18,007 тис.грн., у 2020 році – 18,275 тис.грн. та у 2021 році – 21,9 тис.грн.

Середньорічний виробіток одного працівника та робітника зазнає певних коливань: одного працівника зменшився у 2020 році та зріс у 2021 році на 6,6% (зменшення у 2020 році) та 38,6% (зростання у 2021 році); одного робітника – зменшився у 2020 році та зріс у 2021 році на 7,7% (зменшення у 2020 році) та 38,9% (зростання у 2021 році) (рис. 2.6).

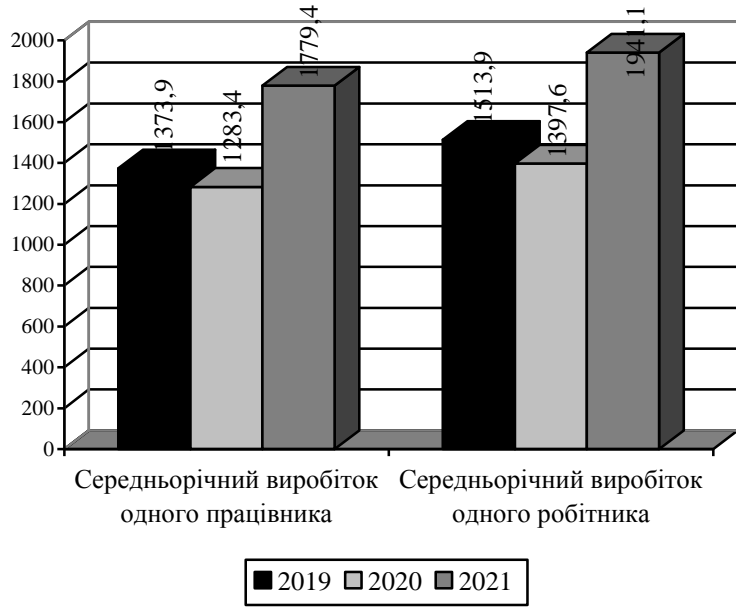


Рисунок 2.6 – Середньорічний виробіток протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів товариства протягом аналізованого періоду зростає: у 2020 році – 5,9% та у 2021 році – 21,3 (рис. 2.7).

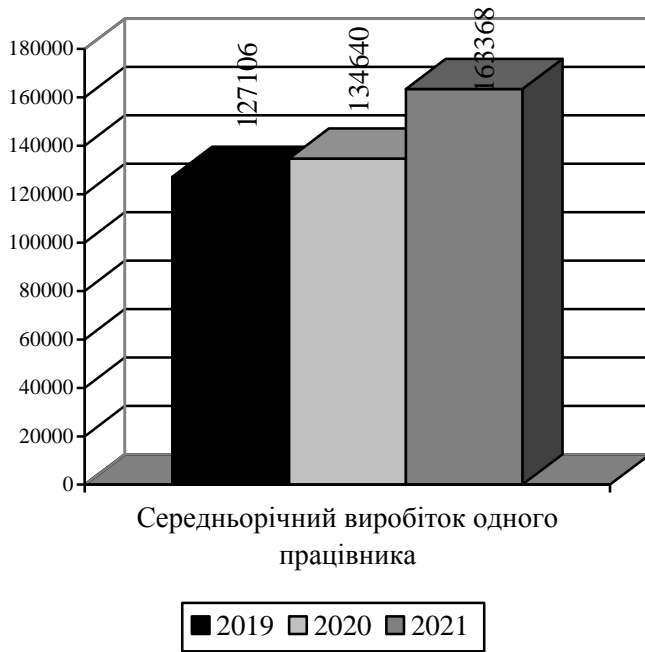


Рисунок 2.7 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Фондовіддача становить у 2019 році – 5,0 грн., 2020 році – 4,3 грн. та у 2021 році – 5,0 грн. Рентабельність реалізованої продукції знаходиться в межах 27,7% – 29,9%, у 2019 році – 28,0%, у 2020 році – 29,9% та у 2021 році – 27,7%.

## 2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» реалізуємо за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз аналізує та акумулює поточні внутрішні сильні та слабкі сторони товариства щодо конкурентів, а також можливості та загрози (ризик) зовнішнього середовища. Мета SWOT-аналізу полягає у виявленні внутрішніх сильних сторін, які дозволяють товариству використовувати можливості зовнішнього середовища та уникати загроз, які в ньому виникають беручи до уваги наявні слабкі сторони товариства. Результат SWOT-аналізу полягає у формулюванні стратегічних напрямів розвитку товариства. Перша частина SWOT-аналізу полягає в аналізі сильних та слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У межах моделювання стратегії, тому на цьому етапі необхідний облік ендогенних чинників (табл. 2.3). Друга частина SWOT-аналізу – аналіз зовнішнього середовища: виявлення можливостей та загроз. При його аналізі вивчаються фактори на які товариство не може вплинути.

Кожен фактор слід зарахувати або до можливостей, або до загроз. Можливості – це важелі у зовнішньому середовищі, які доступні товариству та можуть бути використані для її подальшого розвитку. Загрози – труднощі та негативні тенденції у зовнішньому середовищі, які можуть бути потенційно небезпечними для успішності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.3 – Напрями SWOT-аналізу внутрішніх факторів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Тип	Фактор	Зміст: прояв як	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробничі потужності	Завантаження виробничих потужностей	Розширення виробництва	Зростання середніх витрат за одиницю продукції
	Наявність площ та обладнання	Резерв для збільшення обсягів виробництва	Великі запаси комплектуючих
	Стан основних виробничих фондів	Потужне виробництво	Необхідність періодичного поновлення основних виробничих фондів
	Диверсифікація діяльності	Нівелювання ринкового ризику	Перевантаженість різноплановими видами діяльності
	Питомі витрати виробництва одиницю продукції	Стабільний прибуток товариства	Зростання вартості сировини та матеріалів
Інновації та технології	Нематеріальні активи підприємства (патенти, сертифікати, торгові марки)	Реалізація інноваційних розробок	Відставання від темпів НТП
	Частка наукомісткої продукції	Завоювання у довгостроковій перспективі високих конкурентних позицій	Додаткові витрати
	Інвестиції у НДДКР	Скорочення термінів розробки та випуску нової продукції	Непрогнозований попит
Організація діяльності	Прийняття управлінських рішень	Висока якість та конкурентоспроможність товару	Деякі з бізнес-процесів потребують оптимізації
	Адаптивність управління	Конкурентоспроможність товариства	Нездатність реагувати зміни навколишнього середовища
	Імідж	Довіра постійних партнерів	Відсутність заходів щодо підтримки торгової марки продукції
Персонал	Рівень середньої заробітної плати	Стабільно працюючий колектив	Неможливість спрогнозувати підвищення заробітної плати
	Ключові компетенції та мотивація	Плани розвитку та система мотивації персоналу	Відсутність кадрового резерву
	Соціальна сфера	Раціональна модель трудових відносин	Додаткові витрати

Напрями аналізу факторів зовнішнього середовища представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Напрями SWOT-аналізу зовнішніх факторів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Тип	Фактор	Зміст: прояв як		
		Можливості	Загрози	
Галузеві	Наявність кордонів галузі	Високий бар'єр для входження в галузь	Складність залучення фінансових активів	
	Рівень спеціалізації у галузі	Лідерство на ринку за певними видами продукції	Незахищеність підприємства від падіння попиту на продукцію	
	Диверсифікація у галузі	Нівелювання ринкових ризиків	Розпорошення ресурсів	
Економічні	Циклічні коливання економіки		Спад попиту на продукцію	
	Поведінка споживача	Налагоджені взаємини із замовниками	Сильна влада споживача на ринку	
	Конкурентний ринок	Можливість побудови взаємовигідних відносин із конкурентами		
		Монопольне становище на ринку за деякими видами продукції		
	Особливості вітчизняної економіки		Високий рівень інфляції	
Політико-правові	Політична ситуація в країні		Військові дії на території країни	
	Зміна податкового законодавства	Можливість державної підтримки	Зростання податкового навантаження	
	Інвестиції		Високі відсоткові ставки за кредитами	

Для більш детального аналізу впливу сильних та слабких сторін діяльності товариства, можливостей та загроз зовнішнього середовища проведемо їх зважену бальну оцінку. Даний аналіз необхідний для виявлення найвагоміших факторів впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зважена бальна оцінка за результатами SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Зважена бальна оцінка за результатами SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Тип	Вагомість *	Оцінка **	Зважена оцінка в балах	Частка
1	2	3	4	5
<b>Сильні сторони</b>				
Розширення виробництва	1	3	3	0,03
Резерв для збільшення обсягів виробництва	1	3	3	0,03
Потужне виробництво	2	4	8	0,07
Нівелювання ринкового ризику	1	3	3	0,03
Стабільний прибуток товариства	2	4	8	0,07
Реалізація інноваційних розробок	1	3	3	0,03
Завоювання у довгостроковій перспективі високих конкурентних позицій	2	4	8	0,07
Скорочення термінів розробки та випуску нової продукції	1	3	3	0,03
Висока якість та конкурентоспроможність товару	3	5	15	0,13
Конкурентоспроможність товариства	3	5	15	0,13
Довіра постійних партнерів	3	5	15	0,13
Стабільно працюючий колектив	3	5	15	0,13
Плани розвитку та система мотивації персоналу	2	4	8	0,07
Раціональна модель трудових відносин	2	4	8	0,07
<b>Всього</b>			<b>115</b>	<b>1</b>
<b>Слабкі сторони</b>				
Зростання середніх витрат за одиницю продукції	3	5	15	0,14
Великі запаси комплектуючих	1	3	3	0,03
Необхідність періодичного поновлення основних виробничих фондів	1	3	3	0,03
Перевантаженість різноплановими видами діяльності	2	4	8	0,08
Зростання вартості сировини та матеріалів	3	5	15	0,14
Відставання від темпів НТП	1	3	3	0,03
Додаткові витрати	2	4	8	0,08
Непрогнозований попит	3	5	15	0,14
Деякі з бізнес-процесів потребують оптимізації	2	4	8	0,08
Нездатність реагувати зміни навколишнього середовища	3	5	15	0,14
Відсутність заходів щодо підтримки торгової марки продукції	1	3	3	0,03

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Неможливість спрогнозувати підвищення заробітної плати	1	3	3	0,03
Відсутність кадрового резерву	1	3	3	0,03
Додаткові витрати	1	3	3	0,03
Всього			105	1
Можливості				
Високий бар'єр для входження в галузь	1	2	2	0,04
Лідерство на ринку за певними видами продукції	3	5	15	0,27
Нівелювання ринкових ризиків	1	2	2	0,04
Налагоджені взаємини із замовниками	3	5	15	0,27
Можливість побудови взаємовигідних відносин із конкурентами	1	2	2	0,04
Монопольне становище на ринку за деякими видами продукції	3	5	15	0,27
Можливість державної підтримки	2	2	4	0,07
Всього			53	1
Загрози				
Складність залучення фінансових активів	1	4	4	0,04
Незахищеність підприємства від падіння попиту на продукцію	3	5	15	0,16
Розпорошення ресурсів	2	4	8	0,08
Спад попиту на продукцію	3	5	15	0,16
Сильна влада споживача на ринку	2	4	8	0,08
Високий рівень інфляції	3	5	15	0,16
Військові дії на території країни	3	5	15	0,16
Зростання податкового навантаження	2	4	8	0,08
Високі відсоткові ставки за кредитами	2	4	8	0,08
Всього			100	1

\* вагомість здійснюється за 3-бальною шкалою, де: 1 бал – вплив фактора є незначним; 2 бали – тільки значна зміна фактора впливає на діяльність товариства; 3 бали – вплив фактора високий; \*\* оцінка здійснюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька, 5 – висока.

Метою первинного SWOT-аналізу є виділення ключових елементів матриці SWOT, а саме сильних та слабких сторін товариства, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. Традиційне представлення даних елементів має вигляд матриці 2x2. На даному етапі при виділенні сильних та слабких сторін необхідно орієнтуватися на результати

аналізу, проведеного на попередніх етапах. Матриця SWOT-аналізу за пріоритетами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рисунку 2.8.

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Висока якість та конкурентоспроможність товару (S <sub>1</sub> ) Конкурентоспроможність товариства (S <sub>2</sub> ) Довіра постійних партнерів (S <sub>3</sub> ) Стабільно працюючий колектив (S <sub>4</sub> )	1	Зростання середніх витрат за одиницю продукції (W <sub>1</sub> ) Зростання вартості сировини та матеріалів (W <sub>2</sub> ) Непрогнозований попит (W <sub>3</sub> ) Нездатність реагувати зміни навколишнього середовища (W <sub>4</sub> )	1
Потужне виробництво (S <sub>5</sub> ) Стабільний прибуток товариства (S <sub>6</sub> ) Завоювання у довгостроковій перспективі високих конкурентних позицій (S <sub>7</sub> ) Плани розвитку та система мотивації персоналу (S <sub>8</sub> ) Раціональна модель трудових відносин (S <sub>9</sub> )	2	Перевантаженість різноплановими видами діяльності (W <sub>5</sub> ) Додаткові витрати (W <sub>6</sub> ) Деякі з бізнес-процесів потребують оптимізації (W <sub>7</sub> )	2
Розширення виробництва (S <sub>10</sub> ) Резерв для збільшення обсягів виробництва (S <sub>11</sub> ) Нівелювання ринкового ризику (S <sub>12</sub> ) Реалізація інноваційних розробок (S <sub>13</sub> ) Скорочення термінів розробки та випуску нової продукції (S <sub>14</sub> )	3	Великі запаси комплектуючих (W <sub>8</sub> ) Необхідність періодичного поновлення основних виробничих фондів (W <sub>9</sub> ) Відставання від темпів НТП (W <sub>10</sub> ) Відсутність заходів щодо підтримки торгової марки продукції (W <sub>11</sub> ) Неможливість спрогнозувати підвищення заробітної плати (W <sub>12</sub> ) Відсутність кадрового резерву (W <sub>13</sub> ) Додаткові витрати (W <sub>14</sub> )	3
Можливості		Загрози	
Лідерство на ринку за певними видами продукції (O <sub>1</sub> ) Налагоджені взаємини із замовниками (O <sub>2</sub> ) Монопольне становище на ринку за деякими видами продукції (O <sub>3</sub> )	1	Незахищеність підприємства від падіння попиту на продукцію (T <sub>1</sub> ) Спад попиту на продукцію (T <sub>2</sub> ) Високий рівень інфляції (T <sub>3</sub> ) Військові дії на території країни (T <sub>4</sub> )	1
Можливість державної підтримки (O <sub>4</sub> )	2	Розпорошення ресурсів (T <sub>5</sub> ) Сильна влада споживача на ринку (T <sub>6</sub> ) Зростання податкового навантаження (T <sub>7</sub> ) Високі відсоткові ставки за кредитами (T <sub>8</sub> )	2
Високий бар'єр для входження в галузь (O <sub>5</sub> ) Нівелювання ринкових ризиків (O <sub>6</sub> ) Можливість побудови взаємовигідних відносин із конкурентами (O <sub>7</sub> )	3	Складність залучення фінансових активів (T <sub>9</sub> )	3

Рисунок 2.8 – Матриця SWOT-аналізу за пріоритетами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Отже, провівши SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід зазначити, що ситуація зовнішнього середовища значно змінилася у 2022 році. І не зважаючи на сильні сторони товариства є загроза виникнення кризового стану в майбутньому, оскільки зовнішні фактори загрозливо не контрольовані. А враховуючи, що продукцію товариства орієнтована на будівельний ринок, який вимагає від споживачів значних витрат, то можливе падіння купівельного попиту.

### 2.3 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для проведення аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто навести його баланс за 2019-2021 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
Нематеріальні активи	262	317	286
Незавершені капітальні інвестиції	7729	12355	14043
Основні засоби	127106	134640	163368
Інші фінансові інвестиції	2525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	463	276	166
Запаси	75217	80791	121968
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	37094	40377	42682
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14744	42743	76445
Інша поточна дебіторська заборгованість	52769	54561	57505
Гроші та їх еквіваленти	13893	16745	22411
Витрати майбутніх періодів	135	111	136
Інші оборотні активи	2482	3322	10069

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	38
Баланс	334457	394801	517642
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	190	190
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659
Додатковий капітал	32	27	23
Резервний капітал	190	190	190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	286051	336537	410471
Довгострокові забезпечення	5595	6167	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	5685	6624	7585
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8088	7684	7901
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1123	1303	1796
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4374	5050	6949
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	14078	18122	58769
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1369	1609	1724
Поточні забезпечення	0	0	7489
Інші поточні зобов'язання	2023	5639	8896
Баланс	334457	394801	517642

Горизонтальний та вертикальний аналізи балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.7.

Горизонтальний аналіз балансу дозволяє з'ясувати які зміни відбулися у ньому протягом аналізованого періоду, а вертикальний – визначити питому вагу статей балансу.

Якщо аналізував баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то слід зазначити, що підсумок балансу зростає, і зростання становить у 2020 році 60344,0 тис.грн. або 18,0%, а у 2021 році – 122841,0 тис.грн. або 31,1%.

Найбільше зросли у активі балансу – незавершені капітальні інвестиції на 4626,0 тис.грн. (2020 р.), основні засоби – 28728,0 тис.грн. (2021 р.), запаси – 41177,0 тис.грн. (2021 р.), дебіторська заборгованість за розрахунками – 27999,0

тис.грн. (2020 р.) та 33702,0 тис.грн. (2021 р.), гроші та їх еквіваленти – 2852,0 тис.грн. (2020 р.) та 5666,0 тис.грн. (2021 р.), витрати майбутніх періодів – 25,0 тис.грн. (2021 р.), інші оборотні активи – 840,0 тис.грн. (2020 р.) та 6747,0 тис.грн. (2021 р.). Суттєво знизилася лише довгострокова дебіторська заборгованість – 187,0 тис.грн. (2020 р.) та 110,0 тис.грн. (2021 р.).

Таблиця 2.7 – Горизонтальний та вертикальний аналізи балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Показник	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	Зміна				Питома вага, %		
	Абсолютна 2020 до 2019, тис.грн.	Відносна, % 2020 до 2019	Абсолютна 2021 до 2020, тис.грн.	Відносна, % 2021 до 2020	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
Нематеріальні активи	55,0	121,0	-31,0	90,2	0,08	0,08	0,06
Незавершені капітальні інвестиції	4626,0	159,9	1688,0	113,7	2,31	3,13	2,71
Основні засоби	7534,0	105,9	28728,0	121,3	38,0	34,1	31,56
Інші фінансові інвестиції	6000,0	337,6	0	100,0	0,75	2,16	1,65
Довгострокова дебіторська заборгованість	-187,0	59,6	-110,0	60,1	0,14	0,07	0,03
Запаси	5574,0	107,4	41177,0	151,0	22,49	20,46	23,56
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3283,0	108,9	2305,0	105,7	11,09	10,23	8,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками	27999,0	289,9	33702,0	178,8	4,41	10,83	14,77
Інша поточна дебіторська заборгованість	1792,0	103,4	2944,0	105,4	15,78	13,82	11,11
Гроші та їх еквіваленти	2852,0	120,5	5666,0	133,8	4,15	4,24	4,33
Витрати майбутніх періодів	-24,0	82,2	25,0	122,5	0,04	0,03	0,03
Інші оборотні активи	840,0	133,8	6747,0	303,1	0,74	0,84	1,95
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	100,0	0	100,0	0,01	0,01	0,01
Баланс	60344,0	118,0	122841,0	131,1	100,0	100,0	100,0
<b>Пасив</b>							
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	100,0	0	100,0	0,06	0,05	0,04
Капітал у дооцінках	0	100,0	0	100,0	1,69	1,43	1,09
Додатковий капітал	-5,0	84,4	-4,0	85,2	0,01	0,01	0,00

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Резервний капітал	0	100,0	0	100,0	0,06	0,05	0,04
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	50486,0	117,6	73934,0	122,0	85,53	85,24	79,30
Довгострокові забезпечення	572,0	110,2	-6167,0	–	1,67	1,56	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	939,0	116,5	961,0	114,5	1,70	1,68	1,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-404,0	95,0	217,0	102,8	2,42	1,95	1,53
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	180,0	116,0	493,0	137,8	0,34	0,33	0,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	676,0	115,5	1899,0	137,6	1,31	1,28	1,34
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4044,0	128,7	40647,0	324,3	4,21	4,59	11,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	240,0	117,5	115,0	107,1	0,41	0,41	0,33
Поточні забезпечення	0	–	7489,0	–	0	0	1,45
Інші поточні зобов'язання	3616,0	278,7	3257,0	157,8	0,60	1,43	1,72
Баланс	60344,0	118,0	122841,0	131,1	100,0	100,0	100

Найбільше зросли у пасиві балансу – нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – 73934,0 тис.грн. (2021 р.), поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – 493,0 тис.грн. (2021 р.), поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 1899,0 тис.грн. (2021 р.), поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – 4044,0 тис.грн. (2020 р.) та 40647,0 тис.грн. (2021 р.), інші поточні зобов'язання – 3616,0 тис.грн. (2020 р.) та 3257,0 тис.грн. (2021 р.). Суттєво знизилася – довгострокові забезпечення – 6167,0 тис.грн. (2021 р.).

Вертикальний аналіз свідчить про те, що структура статей у активі та пасиві балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 не зазнала суттєвих змін, а суттєвими в активі є статті – основні засоби (2019 р. – 38,0%, 2020 р. – 34,0%, 2021 р. – 31,56%), запаси (2019 р. – 22,49%, 2020 р. – 20,46%, 2021 р. –

23,56%) та інша поточна заборгованість (2019 р. – 15,78%, 2020 р. – 13,824%, 2021 р. – 11,11%), а у пасиві – нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (2019 р. – 85,53%, 2020 р. – 85,24%, 2021 р. – 79,3%).

Аналіз фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Норматив
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,87	0,87	0,8	>0,5, збільш.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,15	1,24	≤2, зменш.
Коефіцієнт фінансового ризику	0,14	0,14	0,2	>0, збільш.
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,04	0,04	0	–
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,02	0,02	0	0,4, зменш.
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,98	0,98	1,0	0,6, зменш.

Серед проаналізованих коефіцієнтів майже всі показники свідчать про стабільний фінансовий стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон», окрім коефіцієнту фінансової незалежності капіталізованих джерел, слід зазначити, що його зростання є негативною тенденцією, оскільки з позиції довгострокової перспективи товариство більш сильно залежить від зовнішніх джерел, а фінансова стійкість знижується.

Аналіз ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.9. Що ж стосується ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то в динаміці за окремими показниками спостерігаються негативні тенденції, зокрема:

а) коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду є меншим за нормативне значення, що свідчить про проблематичність погашення поточних зобов'язань, якщо діяльність товариства стане критичною;

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Норматив
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,34	5,18	3,28	від 1,5 до 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,44	0,32	від 0,7 до 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,36	0,22	0,2 – 0,35
Власні оборотні кошти	154037,0	186490,0	230145,0	збільш.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,78	0,78	0,69	чим вище
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,86	0,85	0,77	не нижче 0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,09	0,09	0,10	збільш.
Коефіцієнт покриття запасів	2,12	2,39	1,95	≥1

б) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2021 році знизився, і це є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення власних оборотних коштів товариства.

Аналіз ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.10.

Швидкість обороту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є різною, зокрема: тривалість одного обороту активів становить – у 2019 році – 191 день, у 2020 році – 248 днів та у 2021 році – 233 дні; тривалість одного обороту необоротних активів – у 2019 році – 79 днів, у 2020 році – 98 днів та у 2021 році – 84 дні; тривалість одного обороту оборотних активів – у 2019 році – 112 днів, у 2020 році – 150 днів та у 2021 році – 149 днів; тривалість одного обороту запасів – у 2019 році – 7 днів, у 2020 році – 6 днів та у 2021 році – 5 днів; тривалість одного обороту дебіторської заборгованості – у 2019 році – 60 днів, у 2020 році – 86 днів та у 2021 році – 79 днів; тривалість одного обороту власного капіталу – у 2019 році – 167 днів, у 2020 році – 215 днів та у 2021 році – 187 днів; тривалість одного обороту кредиторської заборгованості – у 2019 році – 25 днів, у 2020 році – 33 днів та у 2021 році – 49 днів.

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,91	1,47	1,57
Тривалість одного обороту активів, дні	191,08	247,86	232,86
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,63	3,72	4,35
Тривалість одного обороту необоротних активів, дні	78,89	98,01	83,85
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,25	2,44	2,45
Тривалість одного обороту оборотних активів, дні	112,17	149,83	149,00
Коефіцієнт оборотності запасів	6,64	5,54	5,21
Тривалість одного обороту запасів	55,00	65,89	70,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,11	4,22	4,59
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	59,76	86,44	79,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,19	1,70	1,95
Тривалість одного обороту власного капіталу, дні	166,90	215,09	187,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,38	11,08	7,50
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дні	25,39	32,94	48,68

Аналіз рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів (майна)	0,21	0,17	0,18
Рентабельність сукупного капіталу	0,19	0,15	0,15
Рентабельність власного капіталу	2,19	1,7	1,95
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,67	0,65	0,67
Рентабельність реалізованої продукції	0,11	0,12	0,12
Рентабельність реалізованої продукції	0,11	0,11	0,12

Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується стабільною прибутковістю та досить високими показниками рентабельності. Окрім того, у 2021 році спостерігається тенденція до зростання наступних показників: рентабельності активів – з 0,17 у 2020 р. до 0,18 у 2021 р., рентабельності

власного капіталу – з 1,7 у 2020 р. до 1,95 у 2021 р., валової рентабельності реалізованої продукції – з 0,65 у 2020 р. до 0,67 у 2021 р., рентабельності реалізованої продукції – з 0,11 у 2020 р. до 0,12 у 2021 р.

## Висновки до розділу 2

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це підприємство, діяльність якого орієнтована на будівельну галузь. Основні ринки збуту – м. Хмельницький та Хмельницька область. До основних видів продукції товариства належать: різноманітна залізобетонна продукція, різні марки бетону та столярні вироби (вікна, двері, піддони, тощо). Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна визначити, як стабільно прибуткову, про це свідчить чистий прибуток товариства, який становить у 2019 р. – 71781,0 тис.грн, у 2020 р. – 66829,0 тис.грн. та у 2021 році – 95103,0 тис.грн.

У другому підрозділі проведено дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з використанням SWOT-аналізу. Розраховано зважену бальну оцінку за результатами SWOT-аналізу та визначено сильні та слабкі сторони товариства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Прибутковість та стабільність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підтверджується аналізом його фінансового стану, що проведений у третьому підрозділі, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз балансу, розраховано фінансові коефіцієнти. Рентабельність товариства протягом аналізованого періоду є стабільною, а саме рентабельність активів коливається від 0,17 до 0,21, рентабельність сукупного капіталу – від 0,15 до 0,19, рентабельність власного капіталу – від 1,7 до 2,19, валова рентабельність реалізованої продукції – від 0,65 до 0,67, рентабельність реалізованої продукції – від 0,11 до 0,12, рентабельність реалізованої продукції – від 0,11 до 0,12.

## 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Рекомендації щодо оцінювання кризового стану та запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінювання кризового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендовано проводити за допомогою різних методик оцінювання банкрутства, які представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методики оцінювання банкрутства

Назва методики	Оцінювання	Значення
1	2	3
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -0,387 - 1,0736 \times X_1 + 0,579 \times X_2,$ $X_1$ – коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання $X_2$ – коефіцієнт = (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) / Пасив балансу	$Z < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% $Z > 0$ – ймовірність банкрутства більше 50% $Z = 0$ – ймовірність банкрутства дорівнює 50%
Модель Таффлера	$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$ $X_1$ – відношення прибутку до сплати податків до поточних зобов'язань $X_2$ – відношення поточних активів до загальної суми зобов'язань $X_3$ – відношення поточних зобов'язань до валюти балансу $X_4$ – відношення виручки до валюти балансу	$Z > 0,3$ – хороші довгострокові перспективи $Z < 0,3$ – банкрутство більш ніж імовірне
Модель Чессера	$Y = -2,0434 - 5,24 \times X_1 + 0,0053 \times X_2 - 6,6507 \times X_3 + 4,4009 \times X_4 - 0,0791 \times X_5 - 0,1220 \times X_6$ $X_1$ – (Грошові кошти + Цінні папери) / Сукупні активи $X_2$ – Продажі (нетто) / (Грошові кошти + Швидко реалізовані цінні папери) $X_3$ – Доходи (брутто) / Сукупні активи $X_4$ – Сукупна заборгованість / Сукупні активи $X_5$ – Основний капітал / Чисті активи $X_6$ – Оборотний капітал / Продажі (нетто)	$Z \geq 0,5$ – підприємство не виконує зобов'язання, і є ненадійним клієнтом

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$ $X_1$ – оборотний капітал / сума активів $X_2$ – не розподілений прибуток/сума активів $X_3$ – прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання $X_4$ – прибуток до оподаткування / сума активів	$Z < 0,862$ – ймовірність банкрутства дуже висока
Система показників Бівера	Коефіцієнт Бівера = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	0,4 – 0,45 – стійкий стан 0,17 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -0,15 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт рентабельності активів, % = Чистий прибуток × 100 / Активи	6 – 8 – стійкий стан 4 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -22 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт фінансового «важеля» = (Довгострокові + Поточні зобов'язання) / Активи	<0,37 – стійкий стан <0,5 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. <0,8 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом = (Власний капітал – Необоротні активи) / Активи	0,4 – стійкий стан <0,3 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -0,06 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт покриття = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	<3,2 – стійкий стан <2 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. <1 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.

Єдиної методики прогнозування банкрутства для українських підприємств немає. Це питання активно досліджували багато економістів, пропонуючи власні підходи до оцінки банкрутства та фінансового стану, які становлять управлінський компонент використання інституту банкрутства та обираються керівництвом підприємств індивідуально (на власний розсуд). Відповідно, оцінювання банкрутства за декількома моделями дозволяє виявити реальний стан діяльності підприємства. Тому оцінювання кризового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки проведемо за всіма наведеними моделями (Альтмана, Таффлера, Чессера, Спрінгейта та за

системою показників Бівера) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінювання кризового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2021 роки

Назва методики	Оцінювання			Інтерпретація оцінювання
	2019	2020	2021	
Двофакторна модель Альтмана				
$X_1$	5,34	5,18	3,28	Ймовірність банкрутства менше 50%
$X_2$	0,13	0,13	0,20	
Підсумковий результат за моделлю	-6,05	-5,88	-3,79	
Модель Таффлера				
$X_1$	1,95	1,45	0,94	Хороші довгострокові перспективи
$X_2$	4,64	4,57	3,28	
$X_3$	0,09	0,10	0,18	
$X_4$	1,91	1,47	1,57	
Підсумковий результат за моделлю	1,96	1,62	1,21	
Модель Чессера				
$X_1$	0,04	0,04	0,04	Товариство виконує свої зобов'язання
$X_2$	45,98	34,72	36,21	
$X_3$	1,91	1,47	1,57	
$X_4$	0,17	0,18	0,31	
$X_5$	1,02	1,02	1,00	
$X_6$	0,29	0,38	0,38	
Підсумковий результат за моделлю	-14,09	-11,22	-11,27	
Модель Спрінгейта				
$X_1$	0,59	0,60	0,64	Ймовірність банкрутства не висока
$X_2$	0,86	0,85	0,79	
$X_3$	1,95	1,45	0,94	
$X_4$	0,21	0,17	0,18	
Підсумковий результат за моделлю	4,61	4,27	3,79	
Система показників Бівера				
Коефіцієнт Бівера	3,22	2,76	1,87	Стійкий стан
Коефіцієнт рентабельності активів, %	191,01	147,26	156,75	Стійкий стан
Коефіцієнт фінансового «важеля»	0,13	0,13	0,20	Стійкий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,46	0,47	0,44	Стійкий стан
Коефіцієнт покриття	5,55	5,37	3,33	Стійкий стан

Проведені розрахунки у таблиці 3.2 свідчать про стабільний стан та низьку ймовірність банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 роки.

Слід зазначити, що не зважаючи на такі оптимістичні розрахунки, зміна зовнішніх умов у 2022 році (війна, нестабільна економічна ситуація в країні, значна міграція, інфляція, зниження купівельної спроможності населення, тощо) можуть призвести до значного падіння прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», саме тому необхідно попередньо вживати заходів з метою запобігання банкрутства. З цією метою у товаристві пропонується запровадити систему внутрішнього контролю банкрутства.

Концептуальну модель проведення внутрішнього контролю банкрутства представлено на рисунку 3.1.

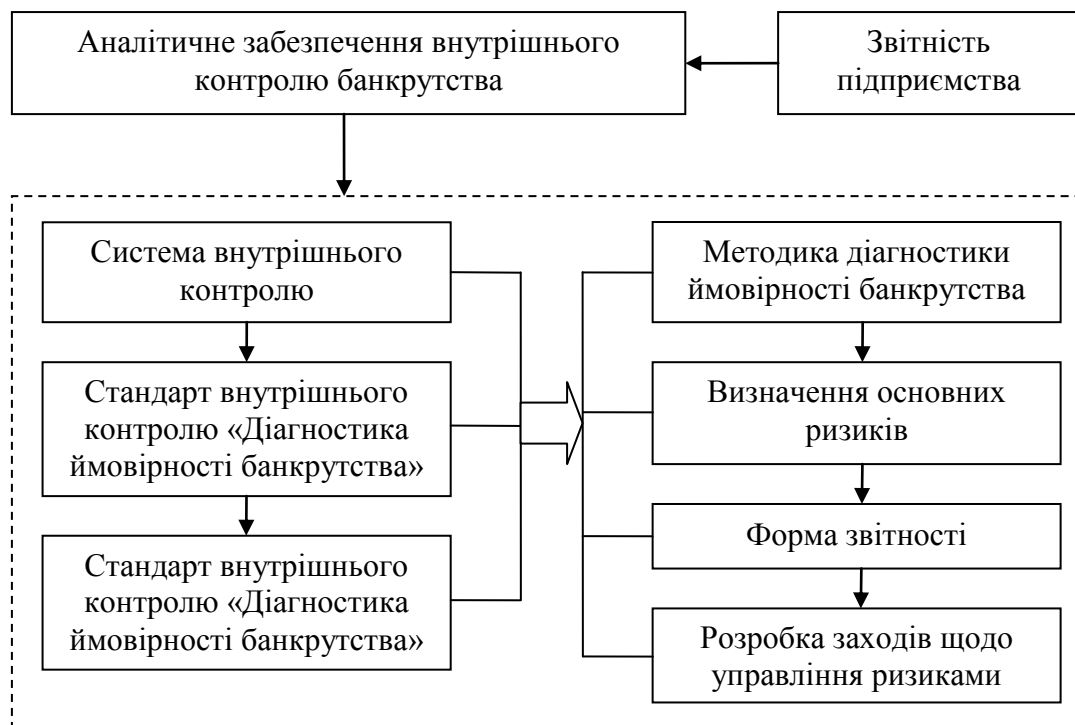


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель проведення внутрішнього контролю банкрутства

Слід зазначити, що для проведення діагностики банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідне аналітичне забезпечення внутрішнього

контролю банкрутства. Основною аналітичною базою для проведення розрахунків є дані бухгалтерської звітності (форма 1 та форма 2), яка формується в автоматизованому режимі бухгалтерією, і є доступною в інформаційній системі товариства. Отже, працівники, що будуть здійснювати оцінювання банкрутства товариства будуть мати безпосередній доступ до оперативної інформації.

Запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства спрямовано на мінімізацію фінансових і не фінансових ризиків та підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Рішення про вибір політики забезпечення фінансової спроможності товариства приймається за результатами розрахунку декількох методик оцінювання банкрутства з метою отримання об'єктивних результатів, та з урахуванням ризику альтернатив, що аналізуються.

Стандарт внутрішнього контролю «Діагностика ймовірності банкрутства» повинен містити наступні розділи: загальні положення; цілі та задачі; нормативно-правові документи; формування бази даних (збір фінансової інформації); форма проведення внутрішнього контролю банкрутства; методика діагностики ймовірності банкрутства суспільно значущої компанії та методичні рекомендації щодо інтерпретації отриманих даних.

Оцінка банкрутства дозволяє визначити основні ризики, що загрожують товариству та розробити план заходів щодо управління ризиками. Разом з тим, варто розробити стандартизований протокол аналізу ризику банкрутства, що ідентифікує ризики товариства.

Варто зазначити, що діагностику ризиків ймовірності банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто здійснювати відділу економіки, який може залучати як респондентів, чи експертів співробітників товариства, відповідальних за управління різними напрямками діяльності товариства (начальники відділів, спеціалісти, тощо), що безпосередньо пов'язані з ризиками, що виникають, і спроможні забезпечити проведення ефективної та якісної внутрішньої перевірки ризику банкрутства аналізованого періоду.

За результатами аналізу ймовірності банкрутства товариство отримує інтерпретацію результату, а також може визначити оцінку рівня довіри до товариства.

### 3.2 Впровадження механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зміни у системі управління підприємством реалізуються за допомогою відповідних організаційно-економічних механізмів. Такі механізми суттєво відрізняються в залежності від ступеня трансформацій існуючої системи. Кожен механізм повинен базуватись на діях та імпульсах ключових осіб, які забезпечують функціонування підприємства у стратегічній площині. Як правило, це менеджмент підприємств різних рівнів, починаючи від топ-менеджменту і до керівників функціональних підрозділів. Для деталізації механізму антикризового управління доцільно дослідити саме поняття «механізм». У більшості праць науковці звертаються до класичного трактування А. Кульмана автора книги «Економічні механізми». Цей науковець зазначає: «Ми говоримо про економічний механізм у тому випадку, якщо якесь вихідне економічне явище спричиняє ряд інших, причому для їхнього виникнення не потрібно додаткового імпульсу. Вони виникають одне за іншим у певній послідовності й ведуть до якихось очевидних результатів. Таким чином, економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ. Але складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і завершальні явища, і весь процес, що відбувається в інтервалі між ними. Можна говорити про існування величезного числа економічних механізмів. Якщо виходити з того, що механізми являють собою системи взаємозв'язків економічних явищ, які виникають у певних умовах під

впливом початкового імпульсу, то теоретично економічних механізмів може існувати стільки, скільки існує різних імпульсів у кожній системі взаємозалежних явищ при заданих умовах. Їхню кількість можна розрахувати як добуток числа імпульсів на число існуючих взаємозв'язків економічних явищ» [20, с. 12-13]. Саме тому, генератори імпульсів надзвичайно важливі у межах дії будь-якого механізму.

Стосовно самого поняття механізм, то у Новому тлумачному словнику української мови він трактується, як пристрій, що передає або перетворює рух; сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [23]. Стосовно економічного механізму, доцільно навести визначення Козаченко Г.В., яка трактує вищезазначений механізм як сукупність способів, методів, прийомів, показників, норм та інших економічних елементів, завдяки комплексному впливу яких досягається кінцевий результат діяльності механізму [16].

Механізм антикризового управління відноситься до організаційно-економічних механізмів, а його структура наведена на рис. 3.2.

З позиції менеджменту, такий механізм базується на інформаційних потоках, який є основою для прийняття управлінських рішень. Природа організаційно-економічних механізмів завжди є інформаційною, оскільки перед запуском механізму необхідно проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища, а також вплив факторів внутрішнього середовища. Це було зроблено у другому розділі магістерської роботи. При цьому необхідно зазначити, що до війни, за даними 2021 року, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було надзвичайно стійким і потужним підприємством з надзвичайним потенціалом зростання.

Більшість довгострокових проєктів почали приносити додатковий прибуток і потужно забезпечували товариство новими горизонтами співпраці, хоча корисові явища періодично виникали внаслідок змін на енергетичному ринку та ринку перевезень.

### ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

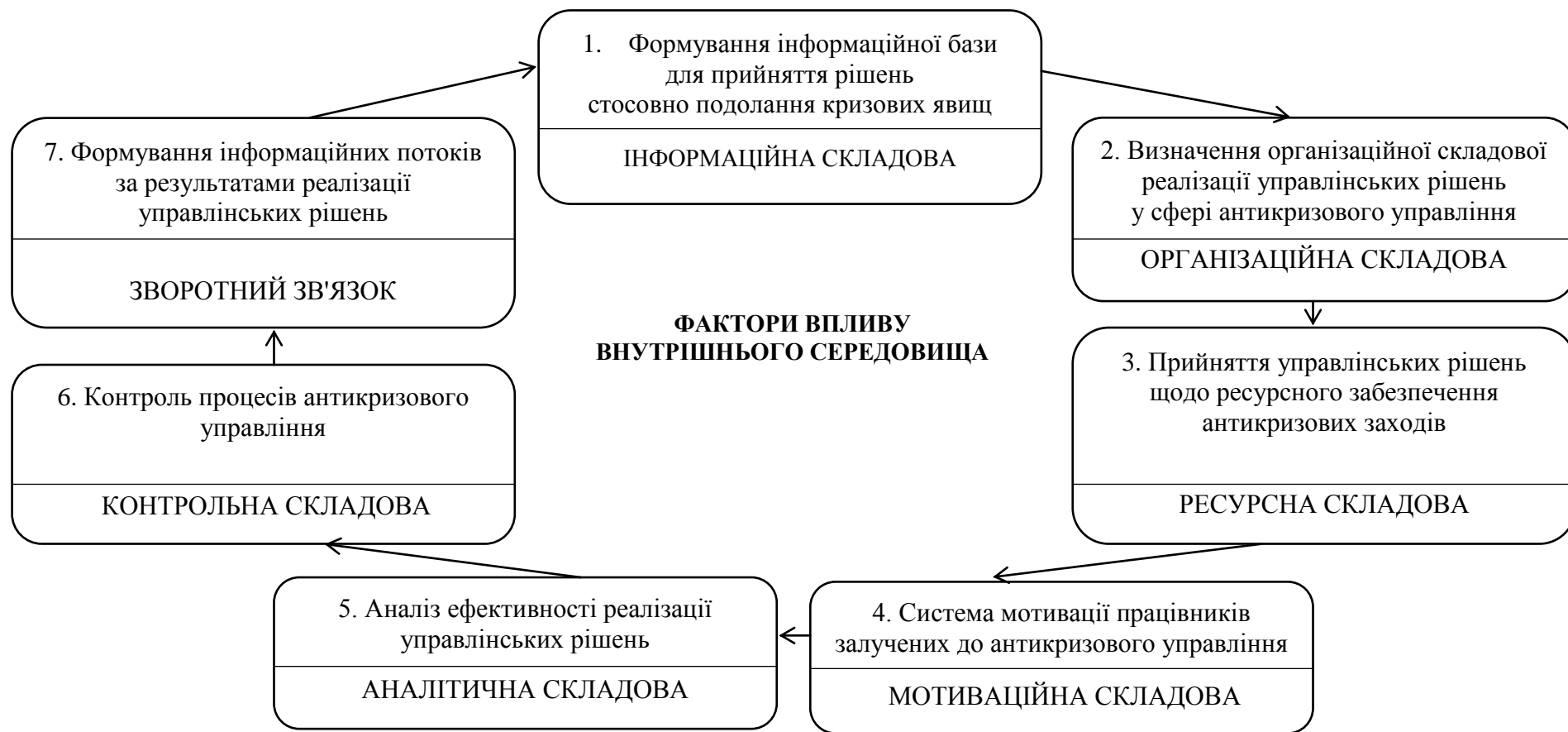


Рисунок 3.2 – Механізм антикризового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наступний блок представленого механізму – це організаційна складова. Вона передбачає удосконалення організаційних процесів та відслідковування необхідних змін. Організаційна складова характеризує чіткий розподіл повноважень ключових осіб, що задіяні у реалізації процесів антикризового управління та визначення сфер відповідальності, а також ієрархії надання інформації для прийняття управлінських рішень. Для багатьох підприємств криза стає не негативним явищем, що загрожує існуванню, а й потужним стимулом до організаційних змін та оптимізації структури. Економія на більшості додаткових функцій призводить до перегляду штатного розпису та чіткої ідентифікації обов'язків кожного працівника, а це об'єктивно вимагає організаційних трансформацій. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» кризові явища супроводжувалися виділенням окремих структурних одиниць, які починали функціонувати відносно автономно і більш ефективно, сам тому для механізму антикризового управління організаційна складова є надзвичайно важливою.

Вищезазначені трансформації не можуть бути реалізовані без належного ресурсного забезпечення. Це стосується всіх видів ресурсів, а не лише тих, що задіяні у безпосередньому забезпеченні операційної діяльності. У антикризовому управлінні значення ресурсів важко переоцінити, оскільки їх наявність, якість та доступність, у багатьох випадках, і є однією з вагомих складових життєздатності промислових підприємств. У механізмі антикризового управління однією з головних задач є їх ефективний розподіл та контроль, а також система мотивації працівників щодо ефективного використання і збереження наявного ресурсного потенціалу.

Система мотивації працівників залучених до антикризового управління відіграє надзвичайно важливу роль саме у забезпеченні дії такого механізму. Проблема якісної мотивації працівників завжди спостерігається на діючих підприємствах, а в умовах кризи і жорсткої економії ресурсів, вона виходить на одну з головних позицій у системі менеджменту підприємств. З позиції антикризового управління – якісний персонал є однією з ключових стратегічних переваг, при цьому втрата такої переваги надзвичайно важко

компенсується у короткостроковій перспективі. А для оперативної реакції на кризові явища саме короткострокова перспектива стає пріоритетною при розробці швидких антикризових заходів.

Управлінські рішення та дії потребують детального аналізу, який здійснюється у межах функціонування механізму і дозволяє оперативно відслідковувати зміни, що відбуваються за результатами реалізації антикризових заходів. Аналітична складова передбачає формування підґрунтя для реалізації подальших кроків менеджменту щодо нівелювання наслідків кризи і попередження негативних явищ у майбутньому. Особливе значення відіграє взаємодія аналітиків різних структурних підрозділів, які дозволяють комплексно оцінювати реалізовані зміни та забезпечують відповідний рівень економічної безпеки підприємства за рахунок узгодження заходів у межах загальної системи управління.

Аналітика та її систематичне опрацювання є фундаментом якісної системи контролю, який є запорукою виконання управлінських рішень та основним драйвером функціонування механізму антикризового управління, оскільки в умовах кризи і певного «шокового» стану системи менеджменту саме жорсткий контроль дозволяє знаходити резерви економії ресурсів та джерела їх нераціонального споживання. Систематичний контроль забезпечує керованість процесів на певних проміжних етапах та дозволяє отримувати інформацію щодо виникнення «вузьких місць» у бізнесі. Відповідно, формується новий інформаційний потік за результатами реалізації управлінських рішень, який забезпечує зворотний зв'язок для завершення цикли від «входу» інформації до її «виходу», як результуючої дії механізму. Така інформація містить достатній обсяг даних, які свідчать про дію антикризового механізму і дозволяють запускати новий цикл його дії. При цьому сам механізм антикризового управління функціонує у межах підприємства, однак враховує зміни середовища його функціонування та забезпечує менеджменту підприємств можливість систематичного впливу на процеси управління з урахування сили та інтенсивності кризових явищ.

### 3.3 Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціонування механізму антикризового управління з урахуванням результатів оцінювання кризового стану можливе лише за належного інформаційно-аналітичного забезпечення. Концентрація інформації відбувається у межах окремих складових системи антикризового управління, а потім аналізується менеджментом підприємств.

Для розуміння глибинних процесів інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування відповідного механізму, доцільно розглянути сутність поняття «інформація». Так, згідно Закону України «Про інформацію», трактування такого терміну наступне – будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [11]. Згідно розуміння інформації Хайльманом Х. [37, с.7], це суспільний феномен в інформаційному суспільстві; фактор виробництва товарів та послуг (економічний ресурс); інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок його відмінностей від інших підприємств (прикладний аспект). Цікавою є позиція Реслера М., який розуміє під інформацією відомості про навколишній світ (об'єкти явища, події, процеси і т.д.), що зменшують наявний ступінь непевності, неповноти знань, відчужені від їхнього творця і що стали повідомленнями (поданими певною мовою у вигляді знаків, зокрема і записаними на магнітному носії), які можна відтворювати шляхом передачі людьми усним, письмовим або іншим засобом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів і т.д.) [24, с. 258].

Наведені трактування дещо відрізняються за формою подання матеріалу, але вони цілком прийнятні за своїм змістом. Необхідно підкреслити, що у економічних розрахунках використовують інформацію, яка наповнена змістом та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така інформація повинна відповідати певним вимогам. Якісні характеристики наведено у таблиці 3.3 [21].



## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
раціональна (ефективна)								
релевантна		+		+				
рентабельна	+		+				+	
репрезентативна					+			
своєчасна		+	+	+	+	+		
співставна								
спрямована у майбутнє								
стійкісна		+			+			
стисла	+							
точна	+	+	+		+	+	+	
цінна		+						
чітка			+					

Представлені у таблиці вимоги до інформації, які наведені у працях зазначених авторів є доволі розгалуженими. Однак своєчасність, точність, повнота та достовірність відмічаються практично всіма дослідниками і базисом функціонування механізму антикризового управління.

Для того, щоб отримати інформації з вищезазначеними параметрами, необхідно на підприємстві організувати збір та аналіз вхідних інформаційних потоків, а також чітко розуміти для яких цілей яка інформація буде використовуватися.

На більшості підприємств функціонування інформаційно-аналітичних систем дозволяє налагодити збір та аналіз інформації починаючи з надходження сировини та матеріалів, і до етапу реалізації продукції та її сервісного обслуговування. Якщо розглядати безпосередньо систему антикризового управління, то з урахуванням потреб наведеного у попередньому підрозділі механізму антикризового управління, доцільно розробити відповідну схему безпосередньо для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 3.3).

На представленій схемі стрілками показані інформаційні потоки, які супроводжують процес інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та дозволяють відслідковувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування товариства. Основною метою є своєчасна ідентифікація слабких сигналів середовища функціонування

підприємства, які свідчать про можливе настання глобальної кризи, або кризи окремих функціональних видів діяльності.

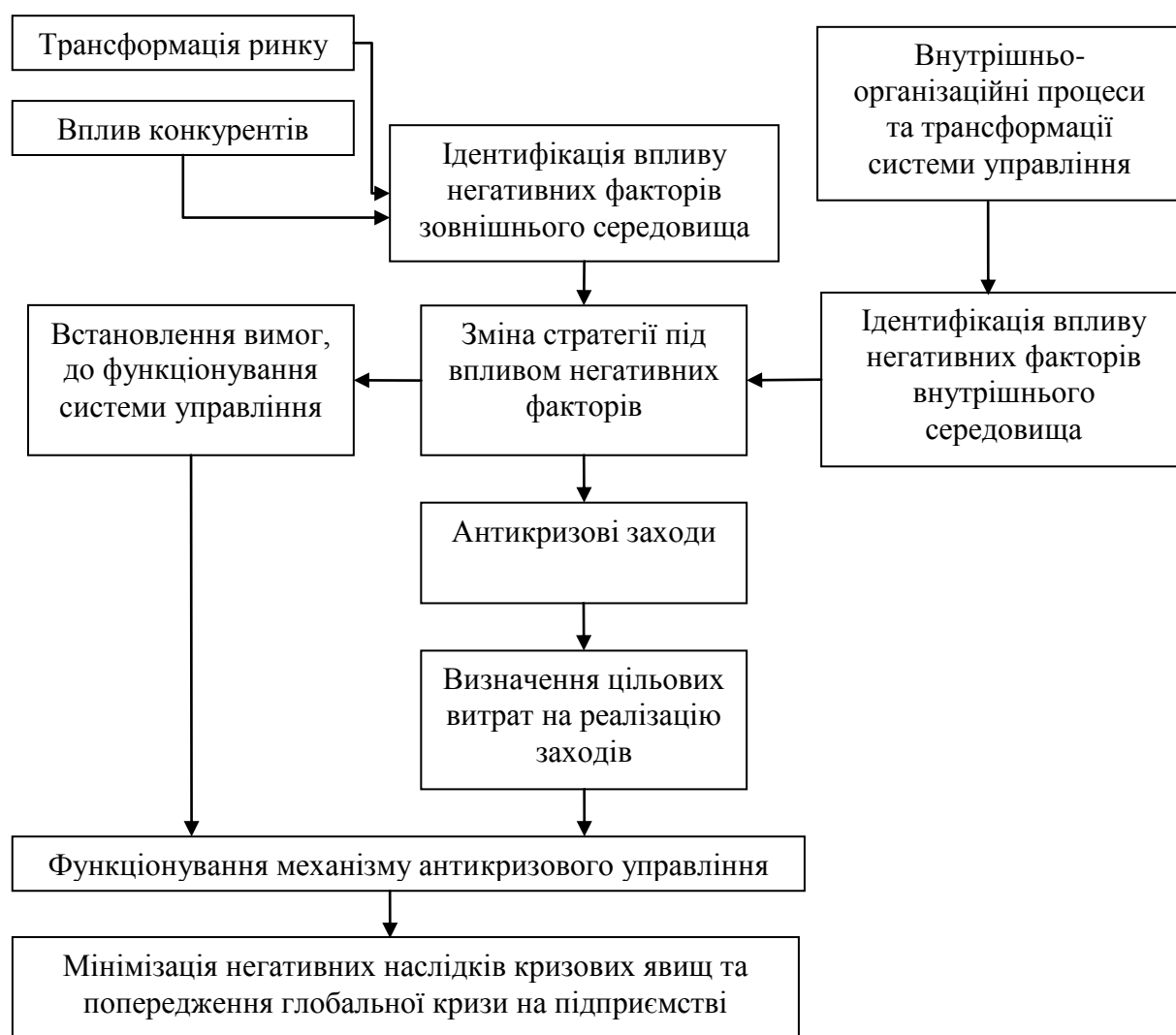


Рисунок 3.3 – Схема інформаційно-аналітичного забезпечення механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основні акценти при визначенні кризових явищ концентруються на відповідних трансформаціях ринків, які відображають актуальний стан більшості процесів інституційного середовища та бізнес-середовища. Окремо здійснюється аналіз поведінки конкурентів і визначення вагомості їх впливу.

Паралельно відбувається аналіз внутрішньоорганізаційних процесів та трансформацій системи управління, які також можуть ускладнювати роботу підприємства при недостатньо точному прогнозуванні наслідків.

Ці два інформаційні потоки аналізуються менеджментом підприємства і спонукають, за необхідності, до зміни стратегії під впливом негативних факторів. Після чого інформаційні потоки розділяються на дві складові і призводять до встановлення нових вимог, щодо функціонування системи управління, а також до формування антикризових заходів. Після чого відбувається збір інформації про цільові витрати на реалізацію заходів. Такі інформаційні потоки спонукають до запуску механізму антикризового управління, який безпосередньо забезпечує мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та попередження глобальної кризи на підприємстві.

Аналітична складова також є надзвичайно важливою, оскільки самі інформаційні потоки є лише додатковою складовою антикризового управління, а на основі аналітики приймаються управлінські рішення, що і дозволяє долати кризові явища у різних часових діапазонах.

В цілому головною складовою вищезазначених процесів є чіткий розподіл обов'язків щодо збору, концентрації та аналізу вхідних інформаційних потоків. Невизначеність у цій сфері призводить до втрати контролю над негативними проявами кризових явищ і не дозволяє розробляти заходи з їх попередження. Така ситуація призводить до накопичення проблем у різних сферах управління підприємством, загострення кризи та зростання невизначеності. Складність прогнозування майбутніх подій в умовах тотальної економічної кризи може бути нівельована лише якісною системою менеджменту у тому числі і за рахунок ефективно-діючого механізму антикризового управління. Власники компаній, топ-менеджмент та керівники структурних підрозділів повинні оперувати якісною, своєчасно та достовірною інформацією, а також аналітичними звітами у розрізі всіх функціональних видів діяльності.

Рекомендації розроблені у третьому розділі магістерської роботи з визначенням конкретних результатів представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо оцінювання кризового стану та запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Запровадження методики визначення кризового стану. Запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства	Дозволяє визначити основні ризики, що загрожують товариству та розробити план заходів щодо мінімізації негативних наслідків та їх попередження
2	Впровадження механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка механізму антикризового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Забезпечення менеджменту підприємств можливості систематичного впливу на процеси управління з урахування сили та інтенсивності кризових явищ
3	Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка схеми інформаційно-аналітичного забезпечення механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Чіткий розподіл обов'язків щодо збору, концентрації та аналізу вхідних інформаційних потоків

Антикризове управління у сьогоденні умовах передбачає відслідковування та глибокий аналіз не лише фінансової складової управління, що було притаманно двохтисячним рокам, а і деталізований аналіз операційних процесів та обслуговуючих операцій.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи сформовано рекомендації з удосконалення антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У першому підрозділі наведено Рекомендації щодо оцінювання кризового стану та запровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у товаристві за різними моделями, зокрема: двофакторною моделлю Альтмана, моделлю

Таффлера, моделлю Чессера, моделлю Спрінгейта та системою показників Бівера. Проведені розрахунки свідчать про стабільний стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Окрім того, запропоновано концептуальну модель проведення внутрішнього контролю банкрутства.

У другому підрозділі запропоновано впровадження механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», він базується на інформаційних потоках, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Механізм включає сім складових, що взаємопов'язані між собою, а саме: інформаційну, організаційну, ресурсну, мотиваційну, аналітичну, контрольну та зворотній зв'язок.

У третьому підрозділі запропоновано удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму антикризового управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і наведено Вимоги до якісної характеристики інформації та схему інформаційно-аналітичного забезпечення механізму антикризового управління.

З позиції антикризового управління, наведені рекомендації частково дозволять посилити систему захисту товариства від негативних проявів кризових явищ та забезпечать керівництво належним обсягом інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. В умовах війни антикризове управління стає пріоритетом для більшості підприємств.

## ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання та розвитку соціально-економічних систем обумовлюють нові вимоги до системи менеджменту. Кризові явища постійно супроводжують вітчизняні промислові підприємства, що актуалізує необхідність розробки та впровадження антикризового менеджменту. Не виключенням і ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Стосовно теоретичного базису антикризового управління, необхідно підкреслити, що на сьогодні немає єдиного розуміння сутності антикризового управління.

У працях Х. Неухолда, Д. Кеньона, І. Маркіної, В. Маховки, І.Коляденко, О.Кавтиш підкреслюється значення конкретних заходів і дій щодо нівелювання кризових явищ. Вищезазначений підхід акцентує увагу на використанні спеціальних інструментів, методів та засобів, які дозволяють попереджувати кризові явища безпосередньо на підприємстві, або зменшувати їх негативний вплив.

Такі науковці як Л. Зверук, Н. Давиденко, Л. Костецька, Г. Романяк, Н. Тюріна, Л. Бартон визначають саме управлінську природу антикризового управління. Підкреслюється важливість управлінських рішень та їх наслідків для загальної системи управління і системи запобігання кризовим явищам. При цьому відбувається концентрація уваги на забезпеченні довгострокового функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику. Зазначений підхід мінімізує негативний вплив кризових явищ і забезпечує сталий розвиток підприємства в цілому.

Важливе значення у антикризовому управлінні займають відповідні завдання, які і обумовлюють специфіку його становлення на підприємстві. Такі завдання не розкривають всіх деталей антикризового управління та особливостей його реалізації, однак дозволяють сформулювати уявлення про шляхи розвитку антикризового управління на підприємстві і можливість

адаптації загальних цілей розробленої стратегії підприємства до існуючих реалій.

Хоча на сьогодні говорити про довгострокову стратегію мабуть не на часі. Актуальні умови роботи вітчизняних підприємств характеризуються катастрофічними кризовими явищами, які пов'язані з війною, падінням платоспроможного попиту, руйнуваннями об'єктів критичної інфраструктури та втратою промислового потенціалу країни. Крім того, значна частина працездатного населення залишила межі країни або залишилася без стабільної роботи, що надзвичайно негативно відображається на економічних процесах. Відповідно, у магістерській роботі було досліджено етимологію поняття «криза» та ідентифіковано її основні види та передумови виникнення. У вітчизняних джерела найбільш відомим є визначення В. О. Василенка, який трактує кризу, як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Такі протиріччя є об'єктом для системи економічної безпеки підприємства, а сама система антикризового управління є елементом забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Отже, загальні підходи до взаємодії суб'єктів антикризового управління у системі забезпечення економічної безпеки підприємства представлені у магістерській роботі.

У другому розділі магістерської роботи було досліджено особливості діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його основні техніко-економічні показники. В цілому товариство орієнтовано на будівельну галузь м. Хмельницького, Хмельницької області та України, і є одним з найбільших платників податків у регіоні.

Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років наведено у магістерській роботі. Необхідно відмітити, що підприємство отримувало стабільний прибуток і мало значні перспективи розвитку. Однак війна в Україні у 2022 році значно вплине на фінансовий результат діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Про це свідчать і дані SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На сьогодні ситуація зовнішнього середовища значно змінилася і не зважаючи на сильні сторони товариства є значна загроза виникнення кризового стану в майбутньому, оскільки зовнішні фактори практично не контролювані. Платоспроможний попит на продукцію зменшується, а кризові явища посилюються. Саме тому, у третьому розділі магістерської роботи розроблено пропозиції з удосконалення антикризового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Однєю з ключових пропозицій є запровадження процедури оцінювання кризового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яку рекомендовано проводити за допомогою різних методик оцінювання банкрутства. Результати такого оцінювання наведені у пункті 3.1 магістерської роботи.

Підкреслимо, що навіть зважаючи на такі оптимістичні розрахунки, зміна умов у 2022 році (війна, нестабільна економічна ситуація в країні, значна міграція, інфляція, зниження купівельної спроможності населення, тощо) призведуть до значного падіння прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», саме тому необхідно попередньо вживати заходів з метою запобігання банкрутства. З цією метою було запропоновано запровадити систему внутрішнього контролю банкрутства.

Крім цього, запропоновано до впровадження механізм антикризового управління, який забезпечує менеджменту підприємства можливість якісного впливу на процеси управління з урахування інтенсивності кризових явищ. Також наведені пропозиції з формування інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування такого механізму.

Розроблені у магістерській роботі заходи і рекомендації у певній мірі дозволять удосконалити систему антикризового управління товариством.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аврова И. А. Управленческий учет / И. А. Аврова. – Москва : Бератор-Пресс, 2003. – 175 с.
2. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
3. Бондар М. Обліково-аналітична інформація в управлінні підприємницькою діяльністю [Електронний ресурс] / М. Бондар // Зб. наук. праць Тернопільського нац. екон. ун-ту «Економічний аналіз». – 2010. – Вип.6. – С. 13–16. – Режим доступу: [http://econa.at.ua/Vypusk\\_6/bodnar.pdf](http://econa.at.ua/Vypusk_6/bodnar.pdf) (дата звернення 15.10.2022).
4. Ванькович Д. Вдосконалення методики оцінки вартості інформації [Електронний ресурс] / Д. Ванькович, Л. Ванькович // Зб. наук. праць Тернопільського нац. екон. ун-ту «Економічний аналіз». – 2007. – Вип.1 (17). – С. 79–82. – Режим доступу: [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_1/vankovychvankovych.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_1/vankovychvankovych.pdf) (дата звернення 14.10.2022).
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури. 2005. – 504 с.
6. Ветлугина И. М. Информационное моделирование в управлении современными экономическими системами : монография / И. М. Ветлугина. – Дальневост. гос. ун-т. – Москва : Компания Спутник, 2005. – 125 с.
7. Внутрішній економічний механізм підприємства : монографія / М. Г Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба та ін.; за ред. М.Г. Грещака. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с
8. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк Ю. В. Дмитрик // Фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – №2. – С. 41–44.
9. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві» / К. С. Головач // Вісник ЖДТУ : Економіка, управління та

адміністрування. – 2015. – №1(71). – С. 74–79

10. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49-53.

11. Закон України «Про інформацію» № 2657-ХІІ від 02.10.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення 21.10.2022).

12. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук та Н. М. Давиденко // Інтернаука. – 2017. – №1(23). – Т. 2. – С. 69–75.

13. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень – 2012. – №4. – С. 39–43.

14. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 21.04.02 / О. В. Ілляшенко. – Северодонецьк, 2016. – 516 с.

15. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : теорія і практика : підручник / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній; за ред. проф. А. Г. Загороднього. – Львів : «Магнолія Плюс», 2006 – 428 с.

16. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности : монографія / Козаченко А. В. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.

17. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І. І. Коляденко та О. П. Кавтиш // Бізнес навігатор, 2018. – №2(2). – С. 7–10.

18. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / Л. М. Костецька // Вісник НАДУ при Президентіві України. Серія «Державне управління». – 2016. – №4. С. 87–92.

19. Круп'як Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства / Т. П. Круп'як // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 220–227.

20. Кульман А. К. Экономические механизмы / А. К. Кульман; пер. с фр.. – Москва : Издательская группа «Прогресс», Универо, 1993. – 192 с.

21. Лісовський І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.04 / І. В. Лісовський. – Хмельницький, 2016. – 223 с.

22. Маркіна І. А. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг / І. А. Маркіна, В. М. Маховка // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С. 205–210.

23. Новый тлумачний словник української мови / уклад. Яременко В. В. та ін. – Київ : Аконіт, 1998. – 650 с.

24. Реслер М. В. Методичні підходи до формування інформації, як основи забезпечення діяльності обліково-аналітичної системи / М. В. Реслер // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. – 2010. – №29(1). – С. 257–260.

25. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Г. М. Романяк // Наукові записки, 2016. – №1. – С. 235–239.

26. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія / Є. М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.

27. Сак Т. В. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Сак, Л. О. Ющишина / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – Т. 2. – № 18. – С. 66–74.

28. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

29. Скібіцький О. М. Антикризове управління / О. М. Скібіцький. – Київ : ЦНЛ, 2009. – 568 с.

30. Стадник В. В. Менеджмент : підручник/ В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.

31. Тюріна Н. М. Антикризове управління / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
32. Управленческий учет как составляющая часть единой учетной системы предприятия / под. ред. Т.К. Киселева. – Запорожье : Запорожский гос. центр научно-технической и экономической информации, 2004. – 68 с.
33. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством / А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2006. – 256 с.
34. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : монографія / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 2006. – 196 с
35. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – Київ : Знання, 2007. – 336с.
36. Canyon D. Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership [Electronic resource] / D. Canyon // Security Nexus Research. – 2020. – Vol. 21. – Mode of access : [https://dkiapcss.edu/nexus\\_articles/definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership/](https://dkiapcss.edu/nexus_articles/definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership/) (date of the application: 12.10.2022).
37. Heilman H. Informationsmanagement : Aufgabe der Unternehmensleitung / H. Heilman. – Stuttgart : Poeschel, 1990. – 136 p.
38. Luecke R. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters / R. Luecke, L. Barton. – Boston : Harvard Business School Press, 2004. – 138 p.
39. Neuhold H. Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen / H. Neuhold. – Stuttgart, 1989. – 96 p.
40. Pearson Ch. Reframing Crisis Management / Ch. Pearson, C. Judith // The Academy of Management Review. – 1998. – №23(1). – P. 59–76.