

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

« 16 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Будсервіс»)

Виконав: Завадський Артур Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Завадський Артур Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Завадського Артура Сергійовича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи антикризового управління на підприємстві
(за матеріалами ТОВ «Будсервіс»)

Перелік питань, що розробляються в роботі узагальнити і систематизувати зміст, сутність і особливості антикризового управління діяльністю підприємства; розкрити особливості механізму антикризового управління підприємством; розробити механізм та адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства та визначити шляхи удосконалення системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Будсервіс».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

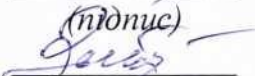
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

А.С. Завадський

Дата отримання завдання «23» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Завадський А.С.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Будсервіс»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування механізму антикризового управління на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

У роботі розкрито теоретичні основи формування та функціонування системи антикризового управління підприємством, особливості механізму реалізації підприємницької моделі антикризового управління підприємством; обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення системи антикризового управління підприємством з метою підвищення ефективності його діяльності.

Зроблено висновок, що ТОВ «Будсервіс» у 2025 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить адаптувати інструментарій до прийняття раціональних управлінських рішень в антикризовій програмі підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки, 6 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 27 найменувань, 8 додатків.

Ключові слова: управління фінансово-економічною діяльністю, криза, антикризове управління, ефективність управління, кризове управління, антикризовий процес.

ANNOTATION

Zavadsky A.S.

IMPROVING THE ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM (based on the materials of Budservice LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the anti-crisis management mechanism at the enterprise was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics, economic-mathematical forecasting and graphical methods were used.

The paper reveals the theoretical foundations of the formation and functioning of the enterprise anti-crisis management system, the features of the mechanism for implementing the entrepreneurial model of enterprise anti-crisis management; substantiates the organizational and applied principles of improving the enterprise anti-crisis management system in order to increase the efficiency of its activities.

It is concluded that Budservice LLC in 2025 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow adapting the tools for making rational management decisions in the enterprise's anti-crisis program.

The bachelor's qualification work contains 42 pages, 6 tables, 6 figure, a list of sources used with 27 names, 8 appendices.

Key words: financial and economic management, crisis, anti-crisis management, management efficiency, crisis management, anti-crisis process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БУДСЕРВІС».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану.....	20
2.2. Аналіз антикризового управління ТОВ «Будсервіс».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БУДСЕРВІС».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність усього бізнесу значно ускладнює війна, яка є катастрофічним явищем для нашої держави: руйнуються економічні процеси, об'єкти інфраструктури та виробничі потужності, тяжкі наслідки для створення логістичних ланцюгів та забезпечення безперебійної роботи підприємств. Враховуючи складність ризиків та загроз, виникає необхідність у нових парадигмах управління, які б відповідали сьогочасним віхам розвитку підприємств й забезпечували їх адаптацію та пристосування до нинішньої ситуації. Однією з таких моделей менеджменту є антикризове управління, що ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ, управлінні їх перебігом та мінімізації негативних наслідків.

У зв'язку з цим особлива увага має приділятися організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління, впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для подолання та відновлення платоспроможності, а також проведенню заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих підприємств, які не хочуть втратити свої позиції за умов нестійкої економіки.

Теоретико-методичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як В. Андрійчук, В. Геєць, П. Друкер, В.А. Забродський, Л. Забуранна, М. Калінчик, С. Кваша, М. Кісіль, О. Пушкар, М. Портер, П. Самуельсон, М. Хаммер, Д. Чампі, О. Шпикуляк, О. Шпичак, С. Юшин та інші.

Тому комплексне дослідження теоретико-прикладних основ, що стосуються антикризового управління підприємством та окреслення векторів його подальшого удосконалення на сьогодні варто оцінювати як одне з пріоритетних завдань у загальній системі заходів щодо методології управління суб'єктами підприємництва. Важливість окресленої проблематики зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, обумовили її актуальність, теоретичну та практичну значимість.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування та розвитку системи антикризового управління в ТОВ «Будсервіс».

Метою роботи є дослідження та аналіз системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Будсервіс» та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наступних завдань:

- розкрити сутність поняття антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати стратегічні методи антикризового управління підприємством;
- провести характеристику галузі та систему управління підприємством;
- проаналізувати внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- дослідити стан оцінки антикризового управління підприємством;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи антикризового менеджменту в сучасних умовах.

Методичну основу кваліфікаційного дослідження становлять аналітичні *методи дослідження*: індукція, порівняння, логічний методи, метод системного підходу, порівняння й комплексний метод; економіко-статистичні методи та інші.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-науковців на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, монографій; нормативно-правова база законів України; фінансово-економічна звітність ТОВ «Будсервіс» за 2023-2025 роки.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 18 березня 2026 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 42 сторінки основного тексту, 6 рисунків, 6 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних економічних умовах потрібен комплексний механізм антикризового управління підприємством, який здатний адаптуватися до викликів сьогодення та забезпечити безперебійність роботи підприємства в умовах війни. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен мобілізувати свій потенціал, подолати непередбачуваність ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства. Цей механізм ґрунтується на комплексі заходів, що створить можливість адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища, налагодити ритмічність виробництва, забезпечити ефективність функціонування в умовах війни. Головним завданням держави та суб'єктів господарювання сприяти розвитку економіки шляхом відновлення та налагодження роботи бізнесу, створення умов для сприятливого інвестиційного клімату, надання грантових програм та міжнародне співробітництво.

Антикризове управління під час війни вимагає особливого підходу, адаптованого до екстремальних умов, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами [3]. Під час війни підприємства зіткнулися з реальними та потенційними загрозами й ризиками, російські загарбники порушили усталені правила мирного часу, створюють значні економічні ризики для бізнесу, знищують інфраструктуру, вбивають людей. Тому в умовах воєнного стану управління ризиками стає важливою складовою антикризового управління, що дозволяє організаціям не лише виживати, а також адаптуватися до зовнішніх чинників створюючи умови використати несприятливі умови на свою користь.

Вміння управляти ризиками відкриває перспективи для організацій в контексті пошуку інвесторів, виходу на міжнародні ринки, побудови комунікації та довіри реальних та потенційних клієнтів, формування позитивного іміджу, підвищити конкурентоспроможність. Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з

подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових чинників на господарську діяльність підприємства [5].

Розглянемо підходи науковців щодо визначення сутності поняття «антикризове управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

Автор	Визначення
Докуніна К. І. [12]	Антикризове управління передбачає систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онисіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [1]	Антикризове управління попереджає або мінімізує ймовірність настання кризи в діяльності організації, забезпечуючи при цьому ефективність використання ресурсів та підвищення результативності роботи.
Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [9]	Антикризовий менеджмент забезпечує уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи, сприяє забезпеченню платоспроможності організації.
Ахновська І. О. [10]	Антикризовий менеджмент спрямований на своєчасну діагностику та попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства.
Шатайло О. А. [11]	Антикризовий менеджмент – це система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал.

Джерело: складено на підставі [1-12]

Розглянувши підходи науковців щодо терміну «антикризове управління» можна виділити такі точки зору:

- антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника з метою фінансового оздоровлення, ліквідації організації коли за рішенням суду ініційовано процедуру банкрутства;

- антикризове управління, яке ґрунтується на кризових комунікаціях і боротьбі з надзвичайними ситуаціями, що ставить під загрозу досягнення стратегічних цілей компанії;
- антикризове управління, сконцентроване на подоланні кризи та забезпечення стійкого розвитку організації для досягнення пріоритетних цілей у коротко- та довготерміновій перспективі.

Антикризове управління, як науковий термін, може трактуватися в двох значеннях, в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні, «антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки» [10]. У вузькому розумінні, «антикризове управління – це система організаційно-управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на окремому підприємстві, якому загрожує процедура банкрутства» [19].

Тобто, «поняття антикризового управління тісно пов'язано з такими поняттями як антикризовий процес і антикризові процедури» [14].

«Процедури, застосовувані до підприємства-боржника в процесі його реорганізації чи ліквідації доцільно вважати антикризовими процедурами» [15]. Дані процедури носять нормативний, законодавчий характер і регламентуються законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [15].

Процес реалізації менеджментом антикризових процедур варто охарактеризувати як антикризовий бізнес-процес.

«Антикризовий процес в умовах ринкової економіки – це керований процес, що складається з двох основних частин» [3]:

- антикризового управління;
- антикризового регулювання.

З одного боку, антикризове управління підприємством обумовлено необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, які

функціонують в умовах нестабільного середовища, а з іншого – це певний процес, який охоплює різні сторони діяльності підприємств та ґрунтується на органічному об'єднанні всіх видів їхньої діяльності. Це зумовило необхідність визначення його сутності як економічного поняття, з одного боку, і як комплексної дії – з іншого, оскільки основою діяльності підприємства є процес виробництва продукції чи послуги, який має бути керованим, що обумовлює адекватне визначення сутності антикризового управління.

«Нерівномірність процесу функціонування економіки, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва необхідно розглядати як деяку загальну закономірність, що тісно зв'язана зі стадією життєвого циклу підприємства» [5] (рис.1.1).

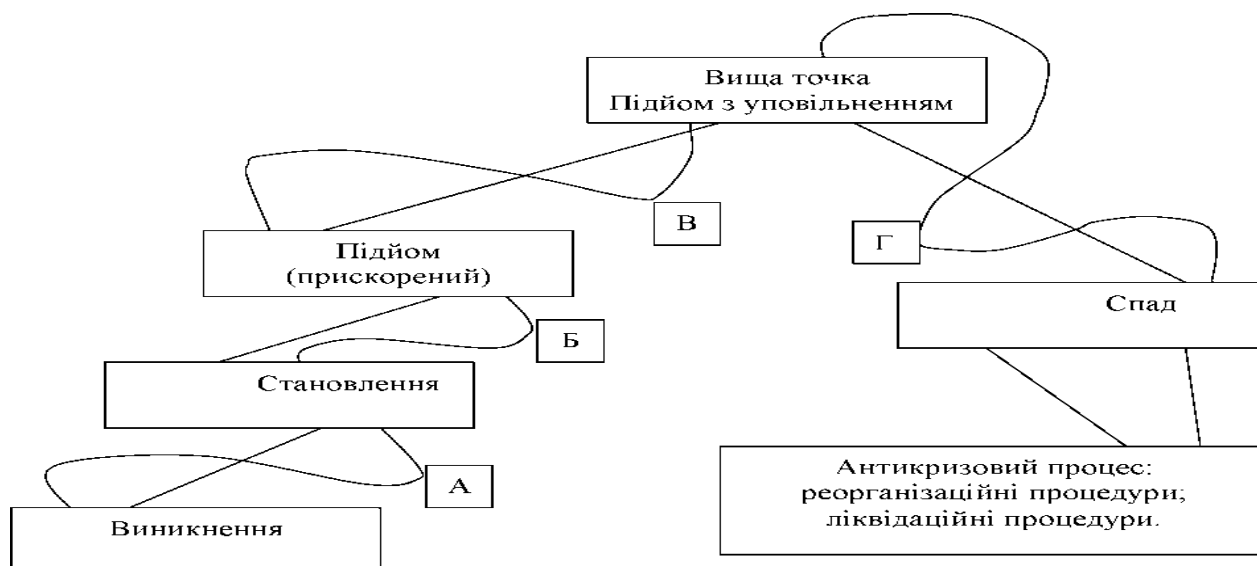


Рис.1.1. Взаємозв'язок стадій життєвого циклу розвитку підприємства з антикризовим процесом (А, Б, У, Г - точки кризових ситуацій)

Необхідно погодитися з розумінням антикризового управління як певної системи, спрямованої на нівелювання перешкод, які найчастіше виникають у зовнішньому середовищі, і використання при цьому власних ресурсів в аспекті того, що антикризове управління має комплексний та системний характер.

«Антикризове управління – це управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на висновок підприємства з кризового стану, у якому воно знаходиться» [10]. «Стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за попередні чи поточні періоди функціонування

і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції і цілей її передбачуваної діяльності, формування і підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатного забезпечити протягом тривалого періоду конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [10].

Таким чином, антикризове управління полягає у використанні комплексу заходів стратегічного спрямування, спеціальних методів та прийомів, які допомагають усувати проблеми та забезпечують стійкий та безпечний розвиток. Антикризове управління передбачає своєчасну, термінову та ефективну реакцію на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для мінімізації загроз, ймовірності виникнення кризи, зниження негативних наслідків у разі настання ризиків, а також використання можливостей для зміцнення сильних сторін, недопущення негативного впливу для функціонування та розвитку організації.

Система антикризового управління базується на принципах:

- 1) вчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства;
- 2) швидкого реагування на виникнення кризових явищ;
- 3) адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує підприємству;
- 4) повнішого залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій [11].

Особливостями антикризового управління є визначення його мети, яке забезпечує стійкий розвиток організації під впливом динамічних змін зовнішнього середовища; полягає у своєчасному прогнозуванні та подоланні криз; передбачає своєчасну та дієву адаптацію до змін зовнішнього середовища; забезпечує процес безперервного пошуку інноваційних можливостей в усіх напрямках діяльності організації; створює умови реалізації та поєднання з корпоративною стратегією організації. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи, подолання проблем та запобігання ризиків у майбутньому. Суб'єктами антикризового управління виступає управлінський

персонал підприємства, антикризовий менеджер, що втілює на практиці антикризові заходи.

Основними завданнями антикризового управління є:

- моніторинг зовнішнього середовища і внутрішнього оперативного потенціалу підприємства для варіації стратегії його розвитку на базі аналітичного прогнозування його фінансово-економічного стану;
- попередня верифікація та діагностика причин виникнення або загострення кризових ситуацій в економіці, менеджменті і фінансах підприємства;
- комплексна діагностика фінансово-економічного стану підприємства для обґрунтування, встановлення і прийняття методів його оздоровлення;
- реорганізація, оптимізація та реструктуризація сфер діяльності підприємства;
- процедури оперативного антикризового управління і контроль за жорстким дотриманням їх виконання.

Антикризове управління підприємством є процесом, який складається з певного переліку етапів, основним змістом яких є підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо запобігання кризам, їх подолання та мінімізації їх негативних наслідків.

Кожна складова антикризового управління розрізняється по складу завдань і тимчасовому обрію їхнього рішення (табл.1.2).

Таким чином, у вітчизняній практиці в процесі діагностики стану підприємства та ймовірності його банкрутства з метою виявлення ознак кризи використовується, передусім, аналіз виробничо-фінансового становища, тобто його «кількісна» діагностика та оцінки кризових симптомів підприємства.

У цілому систематизація концептуальних засад антикризового управління дозволила виокремити наступні підходи до тлумачення його сутності: структурно-системний, процесний, економічний та комплексний (Додаток Г).

Таблиця 1.2

Складові антикризового управління бізнес-процесів підприємства

Антикризове управління	Профілактичне чи ризикове управління	Стратегічні завдання (із запобігання кризи)	Аналіз зовнішнього середовища бізнес- процесів
			Аналіз внутрішнього потенціалу бізнес- процесів
			Аналіз конкурентних переваг бізнес-процесів
			Стратегічна передсанаційна реструктуризація бізнесу
			Моніторинг та діагностика причин виникнення ризикових ситуацій бізнес- процесів
	Кризове управління бізнес-процесами	Оперативні або тактичні задачі (з управління кризою)	Комплексний аналіз бізнес-процесів, оцінка фінансово-
			Оперативно-тактична реструктуризація і реінжиніринг діючого бізнесу
			Верифікація, обґрунтування і визначення методів, процедур і механізмів антикризового управління
			Розробка раціональних механізмів і бізнес- процедур виводу підприємства зі стану перманентної кризи

Враховуючи наведені наукові підходи та результати напрацювань різних учених, котрі досліджували антикризове управління, а також застосувавши системний підхід при розгляді означеної категорії, пропонуємо наступне авторське тлумачення: антикризове управління – це невід’ємна складова системи управління підприємством, спрямована на запобігання розгортанню кризових явищ та нівелювання їх негативного впливу, оперативну ідентифікацію ознак кризового стану й формування передумов його нейтралізації задля забезпечення відновлення життєздатності та перманентного розвитку підприємства у довготерміновій перспективі.

Більш детально основний зміст антикризового управління розкривається через його функціональне призначення. Функції антикризового управління передбачають виконання комплексу дій в умовах кризи та післякризового періоду. Оцінка ефективності антикризового управління здійснюється за

допомогою фінансових показників, які характеризують наслідки впливу кризових явищ та одержаних вигод у порівнянні з ресурсами, які були використані або втрачені в процесі реалізації антикризових заходів. Для ефективної реалізації функцій системи управління організації широко використовуються інформаційні технології. Постійне оновлення технологій у сучасній економічній діяльності вимагає ретельного підходу до огляду ринку, аналізу їх функціональних можливостей, вартості впровадження та реалізації, визначення критеріїв оптимальності вибору [9].

Резюмуючи зазначене підкреслимо, що на сьогодні формування системи антикризового управління підприємством є необхідним елементом загальної системи управління суб'єктами господарювання. Ця система залежить насамперед від готовності підприємницьких структур імплементувати новітні механізми й заходи управлінського характеру, які ґрунтуються на основоположних принципах та спрямовані на виконання системою покладених завдань та функціонального призначення.

За теперішніх умов ведення підприємницької діяльності та ескалації все нових викликів і загроз ефективно функціонувати можуть лише ті організаційні структури, які вчасно реагують на мінливість зовнішнього середовища, інноваційні вимоги, а також успішно вирішують завдання ресурсного забезпечення й адекватного менеджменту [14].

Однією з форм адекватного реагування на виклики сьогодення є антикризове управління як інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності та збереження потенціалу підприємств. Він передбачає апробування специфічних методів і прийомів управління ресурсами суб'єктів господарювання, в результаті чого забезпечується їх перманентне функціонування та розвиток. Важливою компонентою антикризового управління є менеджмент ризиків профілактики й недопущення криз та подолання їх наслідків, що передбачає створення на підприємстві відповідної управлінської системи. Це досягається за рахунок широкого спектру антикризових інструментів діагностики кризових явищ на підприємстві та

обчислення ймовірності їх виникнення, стабілізації кризового стану.

В сучасних умовах війни в Україні склалась ситуація, яка вимагає впровадження такої системи стратегічного управління ризиками на підприємстві, яка б дозволяла продовжувати свою діяльність на ринку [16]. Завданням стратегічного управління ризиками є підвищення конкурентоспроможності, ефективності розвитку організації на перспективу.

У рамках антикризового управління виокремлюють наступні способи попередження настання кризових ситуацій на підприємстві:

- перманентний моніторинг фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання задля своєчасної ідентифікації ознак кризових явищ, виявлення ключових чинників їх генерування і наслідків впливу на стан підприємства;
- оцінка кількісного вираження кризового стану підприємства;
- розробка й формулювання завдань антикризової політики та вибір адекватних заходів з їх подальшим упровадженням, враховуючи особливості господарської діяльності підприємства і величини прояву його кризових явищ;
- контроль за своєчасною та ефективною реалізацією антикризової політики;
- ініціювання реорганізації або реструктуризації підприємства за необхідності [19].

Механізм управління ризиком передбачає наявність стратегії, методів та функцій менеджменту з метою нейтралізації та зменшення впливу ризику на діяльність організації. Умовах війни поглибилися виклики зовнішнього середовища, а тому організації мають швидко реагувати на зміни та формувати ефективну систему стратегічного управління ризиками. Результати діяльності організації визначаються не тільки організацією виробництва, а в успішному та цілеспрямованому впливі менеджменту на об'єкт або процес управління.

Розглядають два стратегічні напрями антикризового управління:

- забезпечення стабільного стану підприємства;

- перехід організації на новий рівень функціонування та розвиток.

З метою ідентифікації ризиків та загроз діяльності стратегічний розвиток організації передбачає оцінку таких основних напрямків:

- оцінка конкурентних позицій бізнес-проектів: аналіз реальних та потенційних бізнес-процесів для визначення ефективних та найбільш стійких до загроз зовнішнього середовища;
- диверсифікація ринків товарів та послуг: розширення горизонтів та пошук нових ринків; для зменшення залежності від внутрішнього ринку вихід на міжнародні ринки;
- інвестування в інновації: з метою підвищення продуктивності праці та зменшення залежності від фізичних активів впровадження цифрових технологій, цифровізація обслуговування клієнтів, автоматизація виробничих та логістичних процесів;
- використання нових кадрових стратегій: формування корпоративної культури, підтримка стресостійкості персоналу, адаптація кадрової політики, створення сприятливого морального клімату [17].

Специфіка антикризового управління стратегічного менеджменту проявляється в результативності прийняття та реалізації рішень:

1. Завчасне вирішення проблем організації, прийняття рішень на підставі гіпотез про перспективи розвитку з врахуванням відповідних змін у чинниках зовнішньому середовищі.
2. Стабілізація ситуації та ліквідація негативних чинників. Керованість організації для забезпечення життєдіяльності та розвитку на перспективу.
3. Мінімізація витрат та втрачених можливостей організації. Аналіз та вибір альтернативних варіантів розвитку та формування стратегії діяльності в умовах невизначеності, загроз та можливостей.
4. Превентивне управління кризовим станом, прийняття рішень стратегічного характеру, які мають підвищений градус ризику.

5. Управління за умов кризи. Обґрунтування та реалізація управлінських рішень, які потребують фінансових витрат, багато часу та людського капіталу.

6. Управління процедурою виходу з кризового стану. Управління фінансовими ризиками, нейтралізація негативного впливу наслідків, ідентифікація чинників, проведення оцінки кількісних та якісних показників.

7. Управління функціонування та розвитком організації, передбачення криз та страхування ризиків.

Важливу роль у забезпеченні антикризового управління відіграють такі стратегічні й тактичні інструменти як:

1) реструктуризація, тобто здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва [13]. Вважається, метою реструктуризації є досягнення революційних змін розвитку підприємства задля його переходу у якісно новий стан;

2) бенчмаркінг, що передбачає “вивчення стану справ, пов’язаних із якістю й ефективністю бізнесу партнерів і використання передових прийомів і практичних методів у конкурентній боротьбі” [14];

3) контролінг, який виступає як “система інформації, координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості підприємства” [21];

4) реінжиніринг, що “передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної зміни показників діяльності” [16];

5) даутсайдинг як метод “зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно

до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції” [23];

б) аудит бізнес-процесів.

Розроблений алгоритм дозволить керівництву підприємства оцінити ступінь розвитку кризових явищ, виявити ступінь, рівні та джерела кризи, зробити припущення про тенденцію розвитку кризових явищ у майбутньому і, виходячи з наявних результатів, розробити комплекс контртактичних заходів щодо профілактики чи локалізації розвитку негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Отже, запровадження антикризового управління підприємством передбачає прогнозування кризових ситуацій; ймовірність їх розвитку, ступінь впливу; діагностику тенденцій; оцінку процесів і наслідків, що призводять до кризових ситуацій; превентивні заходи та здійснення антикризового супроводу; організацію та координацію антикризових дій; подолання кризових ситуацій та їх наслідків; забезпечення ефективності управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БУДСЕРВІС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Будсервіс»

Ефективне функціонування усіх без винятку суб'єктів підприємницької діяльності залежить від професійних навичок прийняття управлінських рішень їх керівників. Чільне місце у зазначеному процесі відводиться фінансовому управлінню, яке покликане забезпечити досягнення цілей та завдань підприємства, а також перманентної стійкості його фінансового стану. Взаємозв'язок та взаємозалежність означених процесів дослідимо на прикладі сучасного підприємства ТОВ «Будсервіс», котре прийнято розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що існує в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища, а також тісно взаємодіє з ним.

ТОВ «Будсервіс» є підприємством, що належить до сфери будівельно-інвестиційної діяльності. Основною спеціалізацією компанії є виконання будівельних робіт, включаючи будівництво, реконструкцію та ремонт об'єктів різного типу. Компанія працює з різними клієнтами, включаючи приватних осіб, комерційні організації та державні установи. Завдяки своєму професійному підходу та використанню сучасних технологій, забезпечує якість та виконання проєктів в строк, враховуючи потреби та вимоги замовників.

Загальна характеристика ТОВ «Будсервіс» свідчить про його спеціалізацію в будівельній галузі та прагнення до якісного та професійного виконання проєктів будь-якої складності.

Підприємство також займається:

27.12 – Виробництво електророзподільної таконтрольної апаратури,

33.12 – Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення,

33.14 – Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування,

43.29 – Інші будівельно-монтажні роботи,

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту,

46.69 – Оптоваторгівля іншими машинами й устаткуванням,

46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням,

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля,

71.11 – Діяльність у сфері архітектури,

71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах,

74.90 – Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Для оцінки господарського стану та ефективності економічної діяльності ТОВ «Будсервіс» була проаналізована таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ
«Будсервіс»**

Показники	Роки			Відхилення середньоквартальних показників 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	I+/-	B%
1. Обсяги господарської діяльності (валова продукція), тис. грн	106651	87203	17441	778	104,7
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	180550	177650	35530	393	101,1
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	73914	90471	18094	-385	97,9
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	180550	177650	35530	393	101,1
5. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	106636	105901	17436	777	104,7
7. Податок на прибуток, тис. грн	32499	31977	6395	-1730	78,7
8. Чистий прибуток, тис. грн	32191	21346	4269	-3779	53,0
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	111	104	81	-30	73,0
10. Необоротні активи, тис. грн	83702	60744	12149	-8777	58,1

Продовження таблиці 2.1

Оборотні активи, тис. грн	64194	66428	13286	-2763	82,8
11. Фондовіддача	2,16	2,45	2,38	0,22	110,2
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,81	2,67	2,55	-0,26	90,7
13. Продуктивність праці, тис. грн	1633,7	1711,2	438,6	30,2	107,4
14. Рентабельність господарської діяльності, %	47,8	41,65	50,93	3,13	106,5

Складено автором на основі даних балансу підприємства

Аналізуючи наведені показники, можна зробити наступні висновки щодо господарського стану та економічної діяльності підприємства. Обсяги господарської діяльності (валова продукція) показують коливання протягом звітного періоду. Валова продукція зменшилась у 2025 році порівняно з 2023 роком, але після цього відновлювалась і зросла у 2024 році, і спостерігалось зниження в 2025 році.

Дохід від реалізації продукції також спостерігав коливання. Він зменшився у 2025 році, але знову показав ріст у 2024 році, наблизившись до рівня 2023 року, але в 2025 році спостерігалось помірне зниження.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась протягом звітного періоду, досягнувши найвищого значення у 2024 році. Це може свідчити про зростання витрат на виробництво. Але повернулось до рівня 2023 року в 2025 році.

Чистий дохід від реалізації продукції показує коливання, проте загалом відображає позитивну динаміку, зростаючи з року в рік після зменшення у 2023 році.

Валовий прибуток також відображає коливання, проте він збільшився у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може свідчити про покращення ефективності управління витратами.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування показує позитивну динаміку, збільшуючись у 2025 році порівняно зі значенням у 2023 році та зменшенням від'ємного значення у 2024 році. Це свідчить про

покращення фінансового результату підприємства після певних труднощів у попередньому звітному періоді.

Податок на прибуток також показує певні коливання, але загалом відображає збільшення у 2025 році порівняно з 2024 роком. Це може бути результатом змін в податковій політиці або зміни прибуткової бази підприємства.

Чистий прибуток підприємства також показує позитивну динаміку, зростаючи з року в рік після зменшення у 2024 році. Це свідчить про покращення фінансової результативності підприємства та його здатність до генерації прибутку.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась протягом звітного періоду, що може свідчити про ефективнішу організацію робочих процесів та застосування автоматизації.

Середньорічна вартість необоротних та оборотних активів також показує коливання. Загалом спостерігається зниження значення необоротних активів протягом звітного періоду, що може свідчити про оптимізацію активів підприємства. Фондовіддача (капіталовіддача) показує певну стабільність та зростання протягом звітного періоду, що свідчить про ефективне використання капіталовкладень у господарську діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також показує коливання, але загалом відображає зростання протягом звітного періоду. Це свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства.

Загальною тенденцією аналізу господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» є певне зниження обсягів господарської діяльності та доходу в 2024 році в порівнянні з 2023 роком, подальше покращення в 2025 році. Це може свідчити про адаптацію підприємства до змінних умов ринку та ефективне управління фінансами. Однак, варто звернути увагу на зниження валового прибутку у 2023 році, що може бути наслідком збільшення собівартості реалізованої продукції або зростання витрат.

Загалом, позитивною тенденцією є зростання чистого доходу та чистого прибутку протягом звітного періоду. Це свідчить про покращення фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Також варто відзначити зменшення середньооблікової чисельності працівників, що може бути результатом оптимізації трудових процесів та зростання продуктивності праці.

Отже, проаналізувавши показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Будсервіс» стабільно працює, витрати підприємства покриваються прибутком, дебіторська заборгованість покриває кредиторську. Аналіз рентабельності показав, що ТОВ «Будсервіс» є рентабельним.

Для розробки стратегії вдосконалення антикризовим управлінням підприємства ТОВ «Будсервіс» необхідно виявити, які зовнішні фактори впливають на ефективність діяльності ТОВ «Будсервіс», адже саме вони є найменш контрольованими та найбільш невизначені. Для виявлення зовнішніх сил, які впливають на організацію застосуємо методику PEST-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка значимості факторів впливу на підприємства ТОВ «Будсервіс»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Зміна законодавства	0,2	Динаміка курсу гривні	0,2
Державний вплив на галузь	0,4	Ціни на енергоресурси	0,2
Податкова політика	0,3	Рівень цін на сировину і матеріали	0,35
Політична стабільність держави	0,1	Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25
Соціальні		Технологічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Ставлення до праці	0,3	Швидкість зношування техніки	0,3
Демографічні зміни	0,1	Рівень технологічного розвитку в галузі	0,3
Ставлення до товарів даного підприємства	0,4	Витрати на дослідження і розробки	0,2
Рівень освіти населення	0,2	Розвиток інформаційних технологій	0,2

Цей метод є частиною управління ризиками та розробки стратегії, допоможе виявити фактори макросередовища, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Оцінивши значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, можна побачити, що найбільш вагомими є такі фактори як: державний вплив на галузь, рівень доходів потенційних клієнтів, ставлення населення до товарів даного підприємства, рівень технологічного розвитку в галузі та швидкість зношування техніки.

Після визначення значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство будемо PEST-аналіз, де вказується оцінка впливу на підприємство та зважена оцінка факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз середовища підприємства ТОВ «Будсервіс»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Зміна законодавства	0,2	3	0,6
Державний вплив на галузь	0,4	5	2
Податкова політика	0,3	4	1,2
Політична стабільність держави	0,1	3	0,3
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,2	4	0,8
Ціни на енергоресурси	0,2	4	0,8
Рівень цін на сировину і матеріали	0,35	5	1,75
Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25	3	0,75
Соціальні			
Ставлення до праці	0,3	3	0,9
Демографічні зміни	0,1	2	0,2
Ставлення до послуг даного підприємства	0,4	5	2
Рівень освіти населення	0,2	2	0,4
Технологічні			
Швидкість зношування техніки	0,3	5	1,5
Рівень технологічного розвитку в галузі	0,3	5	1,5
Витрати на дослідження і розробки	0,2	3	0,6
Розвиток інформаційних технологій	0,2	3	0,6

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього підприємства ТОВ «Будсервіс», проведемо оцінку можливостей та загроз організації за допомогою SWOT-аналізу (Додаток Б), в результаті якого буде оцінено можливості підприємства. На основі проведеного SWOT-аналізу організації, можна визначити стратегії, які може використовувати підприємство ТОВ «Будсервіс», безпосередньо, у своїй діяльності.

Для розширення виробництва необхідне збільшення персоналу, але через велику плінність кадрів, така можливість є малоймовірною. Тому необхідно підвищити стимули для мотивації та покращити умови праці для зменшення плінності кадрів.

Також, для ефективної роботи підприємству ТОВ «Будсервіс» необхідно враховувати усі загрози зовнішнього середовища, а саме:

1) Для збереження першості на ринку серед великої кількості конкурентів підприємству потрібно зберегти свої сильні сторони такі як: низькі ціни на товар, широкий асортимент, наявність постійної клієнтської бази, та покращити маркетингову політику.

2) Для забезпечення ефективної діяльності організації в нестабільних економічних умовах, потрібно втримати наявну клієнтську базу та розширювати нові ринки збуту.

У цілому, аналіз показників господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Зниження обсягів господарської діяльності і доходу в 2023 році може бути наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, політичні чи соціальні зміни, а також вплив війни на галузь будівництва. Варто провести більш детальний аналіз цих факторів та їх впливу на підприємство.

2. Збільшення валового прибутку та чистого доходу в 2024 році свідчить про успішні заходи щодо оптимізації витрат, збільшення ефективності виробництва та покращення управління фінансами. Це може бути результатом впровадження нових стратегій продажу, зниження витрат на сировину або раціоналізації виробничих процесів.

4. Показники, які продемонструвала компанія в 2025 році доволі непогані, якщо враховуючи відсутність діяльності в 2022 році та того, що через війну велика частка персоналу була змушена покинути підприємство з різних причин. Це може свідчити про гарне уміння підприємства адаптуватись до впливу зовнішніх чинників.

5. Негативний фінансовий результат в 2023 році може вказувати на проблеми у фінансовому управлінні, неефективне використання ресурсів або непередбачувані фактори, що впливають на діяльність підприємства. Рекомендується провести аналіз фінансових процесів та визначити можливі причини негативного результату для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

6. Зменшення середньооблікової чисельності працівників в період 2023-2025 рр. може свідчити про ефективну автоматизацію та впровадження нових технологій, що допомагають знижувати витрати та збільшувати продуктивність. Однак, слід забезпечити, щоб це зменшення не вплинуло на якість та результативність роботи підприємства.

7. Фондовіддача та коефіцієнт оборотності оборотних активів є показниками ефективності використання активів підприємства. За аналізований період спостерігається певна коливання цих показників. У 2023 році фондівіддача склала 2,16, у 2024 році - 2,45, а в 2025 році знизилось до 2,38. Це свідчить про поліпшення ефективності використання капіталу та активів підприємства у звітному періоді, оскільки вище значення фондівіддачі вказує на більш ефективне використання активів для генерації валового прибутку.

В цілому, аналіз господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» дозволяє виявити певні позитивні тенденції, такі як зростання валового прибутку та чистого доходу в 2024 році та втримання цього рівня в 2025 році, покращення фондівіддачі та коефіцієнта оборотності оборотних активів. Проте, необхідно також звернути увагу на негативні моменти, такі як зниження обсягів господарської діяльності та доходу у 2023 році та негативний фінансовий результат у 2023 році, що може вказувати

на проблеми у фінансовому управлінні підприємством.

Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства необхідно розглянути можливі шляхи покращення ефективності використання ресурсів. Наприклад, можна розглянути можливість зменшення витрат на операційну діяльність та підвищення продуктивності роботи працівників. Також необхідно активніше впроваджувати інноваційні технології та шукати нові ринки збуту, що дозволить розширити асортимент продукції та послуг та збільшити обсяги продажів [22].

Крім того, важливо забезпечити ефективне управління ризиками та мінімізувати можливі фінансові втрати, наприклад, шляхом відстеження та контролювання вартості запасів, забезпечення вчасної оплати заборгованостей та раціонального управління капіталом.

Взагалі, аналіз господарської діяльності підприємства є важливим інструментом для прийняття рішень та планування майбутньої роботи. Це дозволяє визначити слабкі місця та потенційні можливості для поліпшення ефективності використання ресурсів, збільшення доходів та зменшення ризиків.

2.2. Аналіз антикризового управління ТОВ «Будсервіс»

В умовах високих ризиків складність управління підприємством нині обумовлена загрозою, яка пов'язана з війною. Особливістю системи управління організацією є визначення надійності, стресостійкості та ефективності у організаційній структурі. Варто зазначити, що управління підприємством вимагає вивчення кожної конкретної загрози, призначеної для боротьби з різними видами ризиків. Ефективна система менеджменту забезпечує конкурентоспроможність, комфортні умови праці, ефективну мотивацію та продуктивність праці персоналу.

Управління підприємством в умовах кризи передбачає наявність скоординованої системи заходів щодо формування та ефективного використання потенціалу підприємства (фінансового, трудового, інформаційного та матеріально-технічного). У межах системи управління підприємством

функціонує менеджмент, який здійснює цілеспрямований вплив безпосереднього поєднання людського капіталу і засобів виробництва для виконання місії. У складних організаційних утвореннях ієрархічного типу за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів здійснюється виконання усіх напрямків: ситуаційний аналіз, інноваційна, економічна, маркетингова діяльність, соціальне спрямування. Підходи менеджменту у системі управління персоналом для боротьби з ризиками та загрозами кадрового характеру (рис. 2.1).

Варто врахувати, що у даній системі управління можливе реактивне прийняття управлінських рішень, яке може схилитися на виконання попередньо встановлених норм. Інстинктивно менеджери можуть неадекватно реагувати на стресові ситуації під час війни, в результаті приймати рішення поглибивши реальні та потенційні проблеми.

У ТОВ «Будсервіс» спостерігається жорстке дотримання особистих принципів, небажання адекватно реагувати на виклики, що призводить до

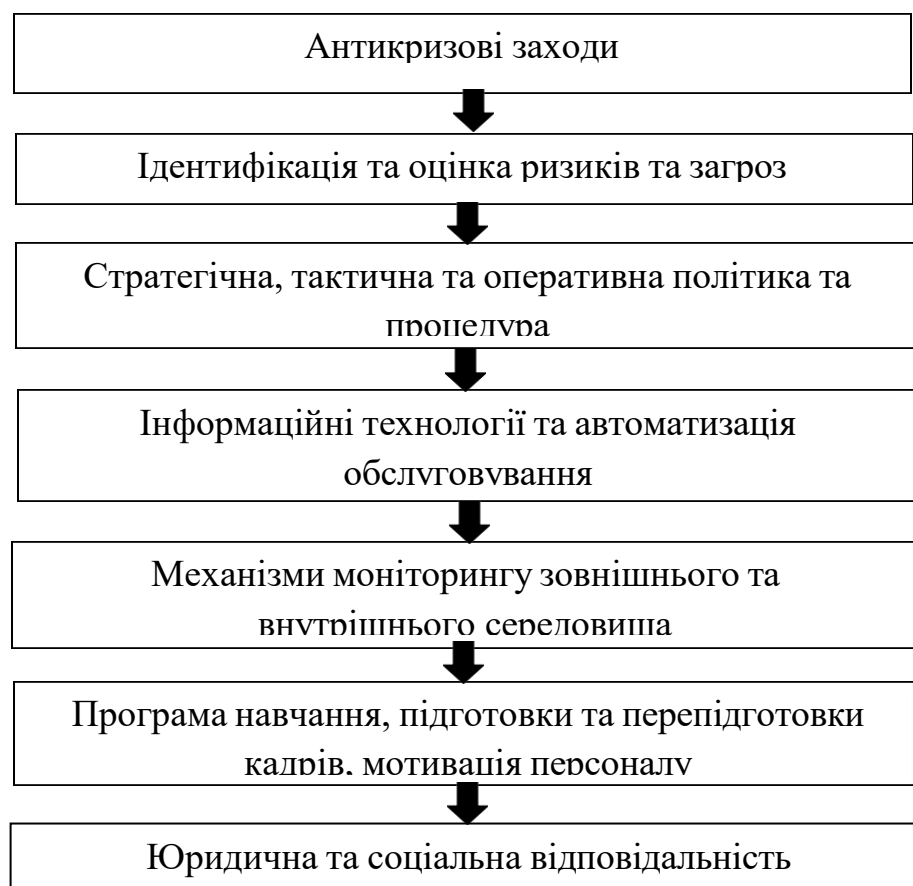


Рис. 2.1. Антикризові заходи в системі управління персоналом для боротьби з ризиками та загрозами кадрового характеру
Джерело: складено автором на підставі [23].

опору працівників та конфліктних ситуацій. Основні ризики управління підприємством в умовах воєнного стану охарактеризуємо на рис. 2.2.

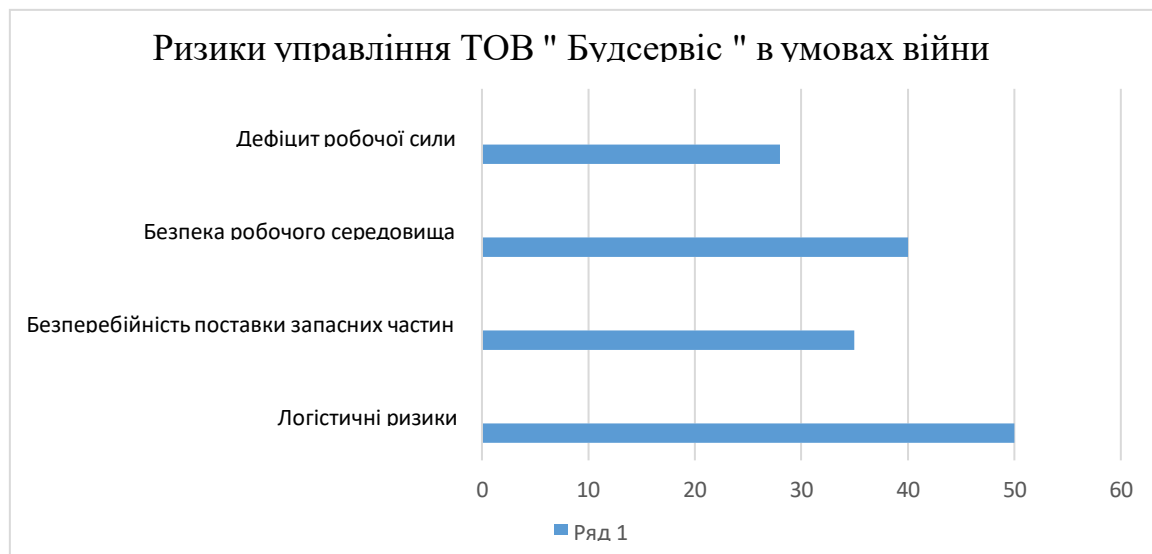


Рис. 2.2. Ризики управління ТОВ «Будсервіс» в умовах війни

Джерело: складено на підставі [18].

На сьогоднішній день однією з найбільш глобальних проблем для сучасного підприємства ТОВ «Будсервіс» є збереження конкурентоспроможності та підтримання високого рівня ділової активності з метою забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Високий рівень невизначеності, економічні ризики, інфляційні процеси, коливання цін на ресурси, а також наслідки воєнного стану вимагають від підприємства своєчасного реагування на зміни та впровадження ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно розглядати крізь призму комплексного вдосконалення його антикризової політики, яка повинна бути спрямована не лише на подолання кризових явищ, а й на їх своєчасне прогнозування та попередження [12].

Антикризовий менеджмент ТОВ «Будсервіс» у сучасних умовах спрямований на своєчасне виявлення, мінімізацію та нівелювання зовнішніх і внутрішніх загроз, посилення конкурентних переваг підприємства та ефективне використання його ресурсного потенціалу. Реалізація антикризової політики передбачає застосування комплексу організаційних, економічних і

управлінських заходів, що забезпечують фінансову стійкість, адаптацію до змін ринкового середовища та підвищення ефективності господарської діяльності. Антикризове управління підприємством охоплює всі напрями його функціонування та включає оцінку поточного стану підприємства, ідентифікацію потенційних ризиків, розроблення програми антикризових заходів, їх практичне впровадження, постійний контроль виконання та оцінювання результативності реалізованих управлінських рішень (рисунк 2.3).

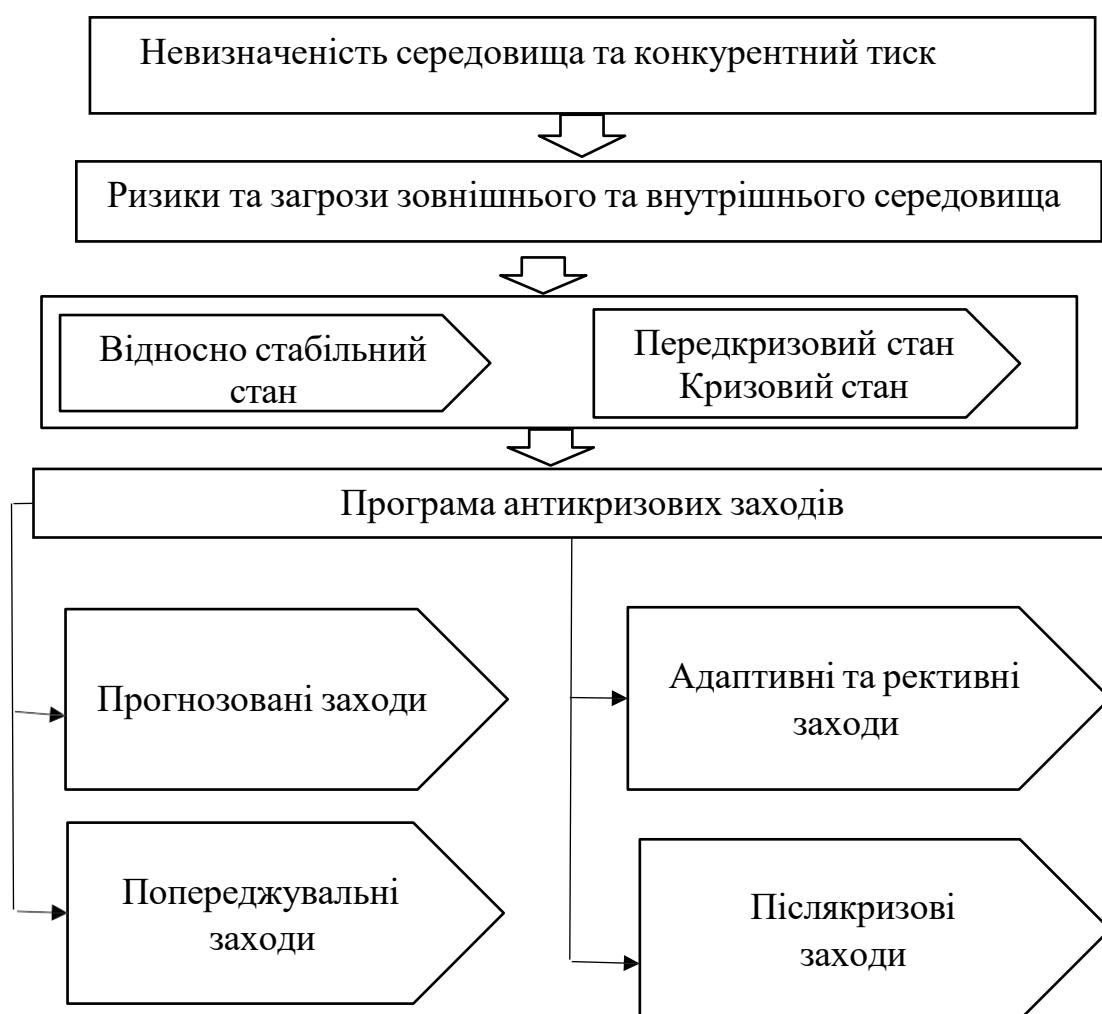


Рис. 2.3. Аналіз антикризового управління підприємством
Джерело: складено на підставі [21].

Проведемо аналіз антикризового управління ТОВ «Будсервіс» за результатами фінансово-економічних показників та ключовими чинниками успіху підприємства на конкурентному ринку товарів та послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Будсервіс»

Показники		Характеристики	
Організація підприємства			
1.Досвід	+	Підприємство з 2010 року	+
2.Розмір	+	Мале	+
3.Фінансова сила	+	Самофінансування	+
4.Структура управління	+	Вище середнього	+
Маркетинг			
1.Ціновий сегмент	+	Ціни роздрібні та гуртові	+
2.Комунікація	+	Web-сайту	+
3.Клієнти	+	Клієнтська база	+
Виробництво			
1.Якість послуг	+	Висока	+
2.Використання матеріалів	+	Оригінальні запасні частини	+
3.Новітні технології	+	Інноваційні засоби праці для проведення ремонтних робіт	+
Персонал			
1.Кваліфікація персоналу	+	Чисельність працівників – 20 осіб Висококваліфікований персонал Ефективний менеджмент	+
2.Досвід	+	Підвищення кваліфікації Корпоративний добробут	+
Мікросередовище			
1.Комунікація з постачальниками, конкурентами, клієнтами, контактною аудиторією	+	База постійних постачальників Аналіз конкурентів СММ	+
2.Комунікація з посередниками виконання робіт та послуг	+	Гуртові посередники Торгівельні дистриб'ютори Дилери Маркетингові агенції	+

Джерело: складено автором на підставі [13;15]

Оскільки підприємство знаходиться в позитивному діапазоні, можна зробити висновок, що ТОВ «Будсервіс» не вразливе до впливу конкурентних сил зовнішнього середовища. Це свідчить про позитивну динаміку в ефективності прийняття управлінських рішень, недопущення кризових ситуацій, вжиття реактивних заходів щодо уникнення ризиків та загроз.

Зобразимо положення ТОВ «Будсервіс» згідно шкали оцінювання впливу

конкурентних сил на діяльність підприємства (рис. 2.4).

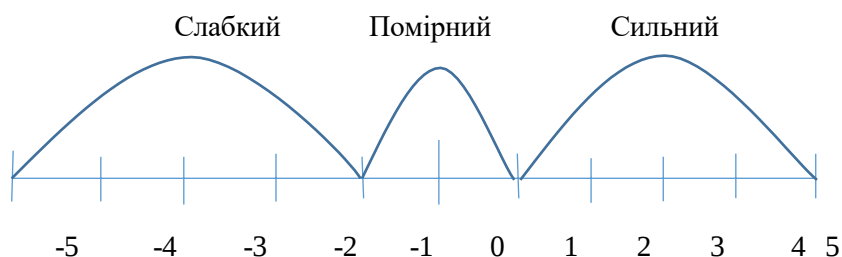


Рис. 2.4. Положення ТОВ «Будсервіс» згідно шкали оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором

Ринкове становище ТОВ «Будсервіс» згідно шкали оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства знаходиться в помірному вимірюванні, а отже, це свідчить про готовність підприємства за рахунок сильних сторін протистояти зовнішнім загрозам. Проведений аналіз антикризового управління показав, що ТОВ «Будсервіс» надає якісні послуги, які є конкурентоспроможними та користуються попитом у клієнтів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «БУДСЕРВІС»

Досліджуючи питання антикризового управління та оцінки ефективності його практичної реалізації окремими суб'єктами підприємницької діяльності, варто наголосити на необхідності впровадження такого управління не лише впродовж усього життєвого циклу підприємства, а й застосовуючи при цьому системний підхід. У цьому контексті основним завданням антикризового менеджменту є розробка й реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію чи запобігання прояву найнебезпечніших чинників, що інтенсифікують кризові явища та порушують планомірний розвиток суб'єкта господарювання. Цього можна досягти лише за умови достатнього рівня конкурентоспроможності та економічної стабільності. Відтак, антикризове управління має бути зорієнтоване саме на підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, на нашу думку, управління підприємством постійно має бути антикризовим, націленим на недопущення або ж пом'якшення кризових явищ та їх наслідків у його фінансово-господарській діяльності.

До комплексу заходів, на яких базується антикризове управління на підприємстві належать заходи фінансово-економічного, організаційно-правового та соціального характеру, а також виробничо-технічні й санаційні. Їх вичерпний перелік щодо застосування буде різнитися специфікою фінансово-господарської діяльності підприємства, рівнем розвитку й глибиною кризи, а також особливостями розробленої стратегії [21].

Суть розробки комплексу управлінських рішень по антикризовому управлінню згідно підприємницької моделі складається у формуванні цілеспрямованого, послідовного, оперативного набору заходів для відповідного класу кризи, який би дозволив призупинити негативну тенденцію розвитку підприємства або локалізувати джерела виникнення кризових явищ» [19].

На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Будсервіс» знаходиться у передкризовому стані. Висока собівартість продукції обумовлена нестабільними

постачаннями сировини, витратами на її транспортування. Укладання короткострокових контактів із клієнтами, відсутність довгострокового співробітництва пов'язане з нестабільною фінансово-економічною ситуацією, що склалася в країні через агресію росії. Антикризові інструменти підприємства викладені в Додатку Д.

З викладеного вище, можна зробити такі висновки:

- кризові процеси підприємства мають циклічний характер. Їх необхідно прогнозувати, працювати на випередження, до них необхідно готуватися з метою недопущення довгострокової системної кризи підприємства та її ліквідації;
- система антикризового управління промисловим підприємством має бути комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості інституційного середовища, в якому функціонує підприємство.

Формування плану антикризових заходів на основі антикризової програми є її конкретизацією та деталізацією. Він має охоплювати ті чіткі кроки, які необхідно здійснити, із зазначенням дат початку та закінчення, відповідних ресурсів та очікуваний результат реалізації, а також відповідальних та виконуючих їх осіб.

Варто підкреслити, що задля об'єктивного формування ефективної антикризової програми та системи заходів її реалізації на досліджуваному підприємстві попередньо необхідно:

- 1) провести комплексну діагностику результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінити динаміку ключових її індикаторів (обсяги виробництва продукції; розміри доходів, витрат і прибутку; показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо) [20];
- 2) ідентифікувати основні причини виникнення та посилення кризової ситуації;
- 3) оцінити масштаби та потенційні наслідки подальшого поглиблення деструктивних явищ і періоду виникнення банкрутства;

4) здійснити пошук внутрішніх резервів та потенціалу щодо локалізації та подолання кризи.

Варто відзначити, що системне та комплексне апробування механізму антикризового управління забезпечує адекватне реагування на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства (рис. 3.1). Тому їх формування та практична реалізація дозволяє сконцентруватися на ефективнішому використанні потенціалу підприємства, а також на диверсифікації управління.

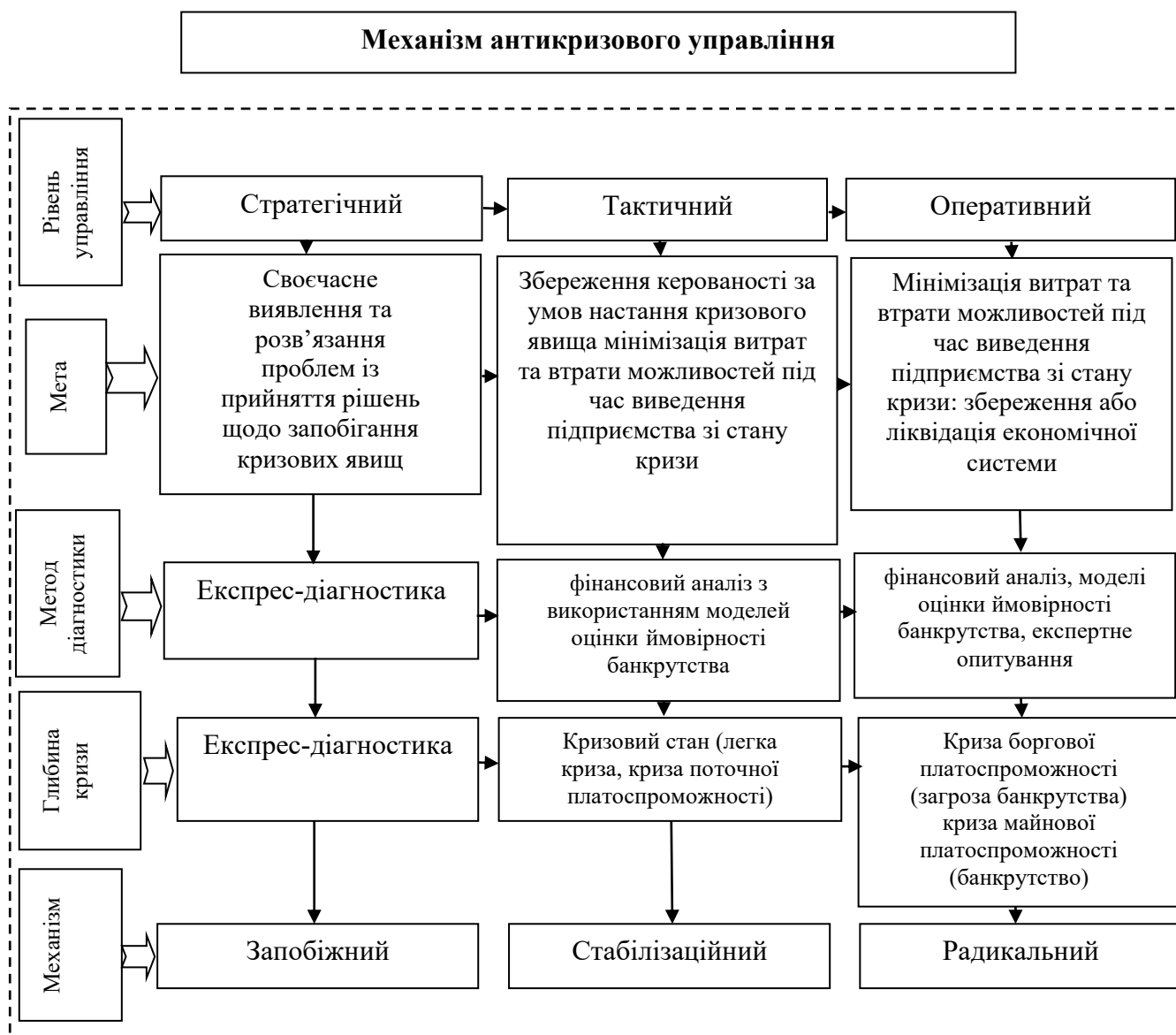


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема вибору механізму антикризового управління ТОВ “Будсервіс”

Джерело: складено автором на підставі [11;12]

Як видно з рис. 3.1, кожен із означених видів механізму передбачає певні рівні в ієрархії управління. Тому механізм запобігання кризовим явищам має формуватися на усіх рівнях управління – стратегічному, тактичному й оперативному. Натомість стабілізаційний вид повинен реалізовуватись на тактичному й оперативному рівнях управління із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Загалом підкреслимо, що кожен з означених на рис. 3.1 видів механізму антикризового управління є невід’ємною компонентою загального механізму антикризового управління.

Розглянемо основні інноваційні інструменти у сфері організації антикризового управління ТОВ «Будсервіс».

1. Інструменти сфери «Маркетинг».

1.1. Стратегічний ребрендинг. Цілі:

- ефективний розвиток бізнесу на основі вивчення психологічних особливостей споживачів продукції;
- дослідження причин зміни ставлення до продукції та послуг;
- пошук варіантів поновлення його споживчої привабливості.

1.2. Таргетинг. Цілі:

- показ різних рекламних повідомлень усім потенційним групам споживачів, крім незацікавлених і випадкових користувачів;
- зменшення витрат на проведення рекламної кампанії.

1.3. Ретаргетинг. Ціль:

- виділити з аудиторії націлення користувачів, які вже взаємодіяли з рекламою кампанією (перейшли за посиланням, купили продукцію тощо).

2. Інструменти сфери «Менеджмент».

2.1. Фронтування ринку. Цілі:

- здійснити вихід на закордонний ринок;
- вирішити питання з експортом технологічних інновацій;
- задіяти механізми страхування ризиків з метою мінімізації негативних факторів;
- перестрахувати можливі ризики.

2.2. *Мерджер технології*. Цілі:

- зміцнити ринкові позиції, які займає підприємство;
- отримати передові технології;
- розвинути нові компетенції;
- досягнення синергетичного ефекту від зливання двох підприємств.

2.3. *Аутсорсинг*. Цілі:

- підвищити показники якості управлінських рішень, що приймаються;
- організувати ефективне управління міжорганізаційними відносинами;
- посилити контроль над аутсорс-провайдером.

Для досягнення даних антикризового управління застосовується антикризовий бенчмаркетинг, що є дієвим інноваційним інструментом, здатним знайти певні резерви всередині самого підприємства для подолання кризової ситуації. «Бенчмаркетинг – еталон для співвіднесення, порівняльна оцінка, визначається більшістю провідних вчених як механізм порівняння рівня ефективності роботи підприємства з основними структурними показниками успішніших аналогічних підприємств» (Додаток Е).

У рамках дослідження складемо адаптаційний варіант організації антикризового бенчмаркетингу для ТОВ «Будсервіс» [16]:

- провести аналіз та подальшу оцінку поточного стану підприємства для ідентифікації проблемних місць у поточній стратегії, що дозволить сформулювати перелік завдань бенчмаркетингу;
- визначити цілі та завдання для організації процесу антикризового бенчмаркетингу, сформулювати стратегічні критерії для організації та проведення порівняльного аналізу відповідно до зазначених завдань;
- розробити план збору необхідної інформації для подальшого проведення порівняльного аналізу;
- визначити джерела отримання інформації, розпочати процедури пошуку, обробки та аналізу отриманих даних;
- розробити опитувальну анкету, необхідну для залучення нових партнерів, та провести відбір підприємств для бенчмаркетинга.

- на основі отриманої в ході дослідження інформації сформувані варіанти скорочення поточних розривів і запропонувати комплекс заходів щодо виходу із кризової ситуації [18].

Отже, антикризовий бенчмаркетинг є ефективним інноваційним інструментом, який може надати поточній роботі підприємства нову спрямованість, що дозволить йому пережити складну економічну ситуацію, що склалася, але тільки за умови, що проведений менеджментом підприємства аналіз був вірним. Необхідно ретельно відстежити всі без винятку домінантні фактори успіху організації антикризового бенчмаркетингу, до складу яких входять:

- ступінь креативності менеджменту підприємства під час вирішення завдань;
- рівень зацікавленості у досягненні поставленої мети;
- наявність у співробітників високого рівня компетентності, необхідного для вирішення складних завдань;
- визначення тимчасових критеріїв, фінансових витрат та масштабу проведених робіт;
- наявність у штаті підприємства висококваліфікованих фахівців, які здатні відібрати для аналізу потрібні бізнес-процеси, а потім визначити критерії, які потрібно порівняти.

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що будь-якому підприємству, яке функціонує в умовах мінливого середовища, необхідно постійно відстежувати поточний фінансовий стан на момент готовності долати наслідки негативного впливу кризових явищ та попереджати їх настання. Для цього розробляються антикризова стратегія і програма, які містять вичерпний перелік заходів стратегічного, тактичного й оперативного характеру. Їх зміст може корегуватись залежно від ситуації, виду кризи та потенціалу підприємства.

Отже, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дає підстави рекомендувати ТОВ «Будсервіс» використовувати конкурентну стратегію, яка ґрунтується на впровадженні бенчмаркінгу або еталонного

порівняння діяльності успішних підприємств, розвитку маркетингового менеджменту, інструментів залучення клієнтів, посилення лідерства на ринку товарів та послуг галузі. Це свідчить про позитивну динаміку в ефективності прийняття управлінських рішень, недопущення кризових ситуацій, вжиття реактивних заходів щодо уникнення ризиків та загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки і пропозиції.

1. Причини розвитку кризових явищ мають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, в основі якого спостерігається криза менеджменту. Серед інструментів подолання кризи сучасного розвитку менеджменту важливу роль відіграють зміна мотивів, векторів впливу, стилю і сутності управління, тобто формування і розвитку у керівників підприємств інноваційних підприємницьких якостей.

2. Антикризовий процес менеджменту підприємств є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила економіку країни і складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні.

3. Під антикризовим управлінням слід розуміти раціональну систему управління підприємством, що базується на інноваційних засадах, спрямовану на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами оперативно-тактичного менеджменту й аналітичного моделювання.

4. Проведений аналіз об'єкту дослідження показав, що ТОВ «Будсервіс» необхідно розглядати як унікальний, багатомірний, критеріально складний об'єкт в аналітичному плані для того, щоб провести всебічну оцінку його стану. Це дало підстави використовувати відомі методи багатомірного аналізу, зокрема, метод рівня розвитку підприємства.

5. Визначено, що ключову роль у забезпеченні антикризового управління підприємством відіграють такі стратегічні й тактичні інструменти, як: досудова санація; реструктуризація; бенчмаркінг; контролінг; реінжиніринг; даутсайдинг; аудит бізнес-процесів.

6. За результатами проведеної діагностики організаційно-економічного та фінансового стану ТОВ «Будсервіс» встановлено, що у нього простежувалися певні деструктивні явища.

7. Розроблено модель механізму новітнього антикризового управління підприємством, що є організаційно і логічно обґрунтованою послідовністю

кроків, що повинне здійснити керівництво підприємством з метою локалізації чи запобігання розвитку кризових явищ. Задля забезпечення безперебійного функціонування ТОВ «Будсервіс» розроблено систему стратегічних й оперативних заходів антикризового управління ним.

8. Післякризовий етап життєвого циклу підприємства передбачає впровадження радикальних змін, проведення реорганізації виробництва та диверсифікації послуг та ринку, збільшення інновацій та підвищення ефективності використання потенціалу.

9. Антикризовому управлінню підприємством властиве акцентування уваги на інноваційному розвитку, соціальних аспектах, лідерстві та комунікаціях. Пріоритетними антикризовими заходами є досягнення стратегічних завдань, своєчасне реагування на загрози зовнішнього середовища, адаптація потенціалу для уникнення ризиків, відновлення платоспроможності та збереження робочих місць.

10. Проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Будсервіс» вказує на те, що сильними сторонами підприємства є висококваліфікований персонал, вмотивованість персоналу, сучасна матеріально-технічна база. Слабкими сторонами підприємства є недосконалий маркетинг та реклама. Найбільший руйнівний вплив на діяльність підприємства має загарбницька війна з боку росії, в результаті ракетної атаки можуть виникати найбільш кризові наслідки. Високий ризик та негативний вплив на діяльність підприємства в результаті нестабільної економічної ситуації може виникнути через інфляцію, зростання цін, мобілізації висококваліфікованих фахівців.

11. Проведений аналіз антикризового управління ТОВ «Будсервіс» за результатами фінансово-економічних показників та ключовими чинниками успіху підприємства на конкурентному ринку товарів та послуг дає підстави рекомендувати використовувати конкурентну стратегію, яка ґрунтується на впровадженні бенчмаркінгу або еталонного порівняння діяльності успішних підприємств, розвитку маркетингового менеджменту, інструментів залучення клієнтів, посилення лідерства на ринку товарів та послуг галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Онісіфорова В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 2. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_2_16
2. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
3. Бурдонос Л. І., Виноградня В. М., Стеценко В. І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12 (26). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6718/6753>
4. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 281-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
5. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
6. Коренєва Н.О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 96-101.
7. Корсікова Н. М., Саркісян Г. О., Лева Є. Теоретичні антикризового управління підприємством. Наукові перспективи. 2022. № 12(30). С. 190-199. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3245/3260>
8. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(14) 2019. С. 136-140. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14.

10. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217-226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
11. Фединець Н. І., Саврас І. З., Фоменко О. І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 71. С. 69-76.
12. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
13. Балаш Л. Я. Особливості антикризового управління підприємствами. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 3(14). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf
14. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
15. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36. С. 113-116.
16. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.15
17. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. Наукові інновації та передові технології. 2024. №11 (39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)).
18. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2022. Вип. 27. С. 16-22. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/333>

19. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти : конспект лекцій : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
20. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
21. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40–45.
22. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 43–47.
23. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288–296.
24. Шавурська О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4 (94). С. 22–28.
25. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40–45.
26. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 250–255.
27. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2021. 194 с.

ДОДАТКИ

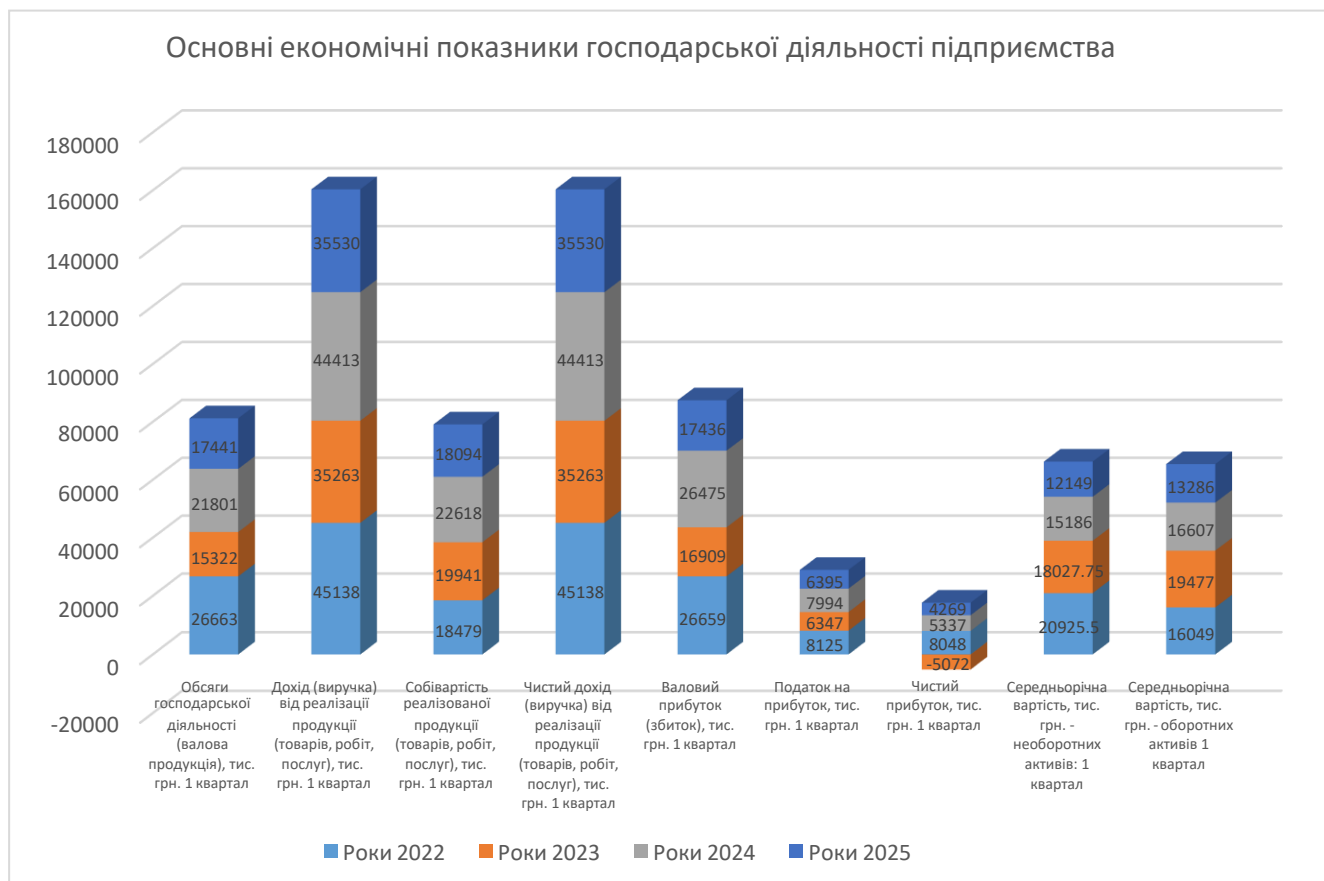


Рис. 1. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

SWOT-аналіз ТОВ «Будсервіс»

	Можливість (О)	Загроза (Т)
Фактори зовнішнього середовища	1. Поява нової технології 2. Вихід на новий ринок збуту.	1. Поява нових конкурентів. 2. Нестабільність в державі. 3. Нестабільність курсу національної валюти
Фактори внутрішнього середовища		
Сильні сторони (S)	Сильна сторона/можливість	Сильна сторона / загроза
1. Постійна клієнтська база 2. Низька ціна 3. Наявність налагоджених партнерських відносин. 4. Відсутність плинності кадрів.	1. Низька ціна товару може забезпечити вихід на новий ринок збуту 2. Наявність налагодженої партнерської відносини може дозволити вийти на новий ринок збуту.	1. Низька ціна послуги може дозволити виборити першість на ринку серед конкурентів. 2. Постійна клієнтська база може забезпечити ефективну діяльність підприємства в нестабільній економічній умові країни
Фактори внутрішнього середовища		
Слабка сторона	Слабка сторона/можливість	Слабка сторона/загроза
1. Низький рівень політики маркетингу.	1. Завдяки слабкій маркетинговій діяльності підприємству дуже важко вийти на новий ринок збуту.	1. Низький рівень маркетингової діяльності може привести до втрати потенційного клієнта і послабити конкурентну перевагу підприємства.

Схема послідовності здійснення оцінки ймовірності настання кризового стану та банкрутства на підприємстві [24]

Послідовність діагностики ймовірності настання кризового стану на підприємстві

I. Експрес-аналіз ранніх ознак кризового стану у підприємства

1. Призупинення поточних платежів і невиконання поставлених вимог.
2. Низька заробітна плата або невиконання зобов'язань з її виплати, скорочення працівників, конфлікти з керівництвом.
3. Негативні зміни у фінансовій звітності, порушення їх характерної пропорційності.
4. Наявність простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості.
5. Відсутність прибутку, зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції.
6. Невиконання поточних зобов'язань за податками і зборами, наявність простроченої заборгованості перед податковими органами та фінансовими інститутами.



II. Економічна оцінка та аналіз показників фінансової звітності підприємства



III. Аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання

1. Показники ліквідності.
2. Показники платоспроможності.
3. Показники фінансової стійкості.
4. Показники ділової активності.
5. Показники рентабельності.



IV. Рейтингова оцінка діяльності підприємства



V. Дискримінантний аналіз ймовірності настання банкрутства на підприємстві

Модель Альтмана (у трьох модифікаціях – для акціонерних товариств, для приватних підприємств, які не розміщують акції на фондовому ринку, для невиробничих підприємств), модель R, модель О. Терещенка та ін.

Наукові підходи до тлумачення сутності поняття “антикризове управління”

Підходи	Визначення поняття
Структурно-системний	- це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання [25];
	- це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення [17];
	- підсистема антикризового управління, яка націлена на запобігання розвитку кризових явищ, оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства та реалізується у сфері кризового менеджменту [16];
Процесні	- процес управління проведенням попередньої діагностики загрози банкрутства і залучення механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризи [18];
	- застосування специфічних методів та прийомів управління, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації кризи [16];
Економічний	- мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення і ліквідації, сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства [19];
Комплексний	- механізм впливу, комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризи на підставі використання системи специфічних методів, принципів та прийомів управління [17];
	- сукупність принципів та методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [12].

Інструменти кризового управління підприємством

Сфера діяльності підприємства	Інструменти кризового управління
Фінанси	Моніторинг неплатоспроможного підприємства
	Механізми підвищення стабільності підприємства
	Аналіз і реінжиніринг бізнесу
Маркетинг	Маркетингова політика на стадії санації
	Бізнес-планування і бюджетування
	Оптимізація збуту
Організаційна структура	Координація роботи цехів і відділів підприємства
	Визначення інноваційних функціональних обов'язків відділів
	Визначення затрат на збут і логістику
	Механізм імплементації системи управління до ринкових умов
Кадри	Спеціальні методи соціальної категоризації трудових відносин
	Кадрова політика бізнес-процесів кризового підприємства
	Методи мотивації праці
	Директивне управління і формування нової команди
	Отримання якісних компетентностей фахівцями з кризового управління
Виробництво	Жорстке оперативне управління
	Технічна і технологічна політика
	Виробничі антикризові стратегії
	Організаційні важелі бізнес-процесів виробництва
	Механізм підвищення якості продукції

Антикризові інструменти ТОВ «Будсервіс»

Антикризові інструменти	Сутність антикризових інструментів	Цілі та результати впровадження антикризових інструментів
Бенчмаркінг	Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів	Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства та протистояння загроз з боку конкурентів
Вертикальна диверсифікація виробництва	Підприємство випускає продукцію у межах виробничої діяльності (за техніко-технологічними ознаками)	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності та підвищення прибутковості підприємства
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Поряд із виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію для базового виробництва	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, не пов'язаної з основним виробництвом та потребами нових споживачів	
Фінансова діагностика	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства	Доцільно проводити виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства
Факторинг	Фінансова операція, суть якої полягає у придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	Рефінансування дебіторської заборгованості

Реструктуризація підприємства	Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного та позикового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства
Реінжиніринг бізнес процесів	Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства
Укладання ф'ючерсних контрактів на постачання сировини	Контракт, який укладається на постачання певного товару майбутньому за фіксованою ціною	Надає можливість у майбутньому вкупувати сировину за фіксованою ціною

Ідентифікаційні відмінності між класичним бенчмаркетингом, конкурентним аналізом та антикризовим бенчмаркетингом

Класична методологія бенчмаркетингу	Зміст інструментів конкурентного аналізу	Антикризова методологія бенчмаркетингу
Використання провідних світових практик організації та ведення бізнесу	Аналіз поведінки прямих конкурентів	Фокусування на найефективніших та якісних управлінських рішеннях, які були прийняті менеджментом підприємства у кризових умовах
Тривалий період оптимізації бізнес-процесів підприємства	Швидке і якісне вирішення проблем, що виникають	Пошук, отримання та Застосування унікальних Оновлених способів вирішення завдань у сфері антикризового управління
Партнерство з різними підприємствами для отримання інформації	Співпраця відсутня, а у ряді випадків можливе промислове шпигунство	Організація співробітництва з підприємствами для отримання/обміну важливої інформації
Придбання різних конкурентних переваг	Маркетинговий інструмент для аналізу поточної діяльності конкурентів	Дозволяє запобігти можливій кризі та вийти зі складної ситуації

Стратегічне спрямування функцій антикризового управління
в сучасних умовах

Функція	Сутність
Планування	1) виявлення засобів взаємодії із зовнішнім середовищем; 2) визначення та розвиток системи компетентностей, які забезпечують підприємству антикризову стійкість і стратегічну орієнтацію; 3) визначення стратегічної мети і завдань; 4) розроблення стратегії і тактики управління.
Організація	1) адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії; 2) добір персоналу, що володіє компетенціями; 3) формування організаційної культури, що здатна мобільно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин.
Мотивація	1) формування системи мотиваційного моніторингу; 2) усвідомлення готовності до змін, узгодження поведінкових аспектів; 3) гармонізація відносин усіх категорій персоналу та органів управління
Контроль	1) діагностика кризових явищ; 2) формування системи стратегічного контролінгу.

Джерело: складено на підставі [17]