

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Розробка антикризової стратегії управління підприємством ПрАТ
«Запоріжжявтотранс»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Developing Anti-crisis Management Strategy for Zaporizhavltrans PJSC

Виконав: студент 2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.А.Войнов

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц.Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Войнову Олександрю Андрійовичу

1. Тема роботи Розробка антикризової стратегії управління підприємством ПрАТ «Запоріжавтотранс»

керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.держ.упр., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємством – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутнісна характеристика кризи підприємства; 1.2 Сутність антикризового управління підприємством; 1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління; 2 Розділ – Дослідження системи антикризового управління ПрАТ «Запоріжавтотранс» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжавтотранс»; 2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ПрАТ «Запоріжавтотранс»; 2.3 Аналіз причин виникнення кризового стану на

ПрАТ «Запоріжавтотранс»; 3 Розділ – Розробка інструментів антикризового управління НА ПрАТ «Запоріжавтотранс»– складається з 2 підрозділів: 3.1 Оцінка ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс»3.2 Розробка антикризової стратегії управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс» .

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	30.09.2023 р.	30.09.2023 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.10.2023 р.	12.10.2023 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.11.2023 р.	02.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ О.А.Войнов
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А.Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 82 с., 7 рис., 16 табл., 61 джерело.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Предметом дослідження є аналіз діяльності підприємства в умовах кризи і розробка стратегії антикризового управління.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів антикризового управління, удосконалити стратегію на основі аналізу фінансового стану та проведення діагностики ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Тема дослідження є актуальною. Визначено, що антикризове управління на сучасному підприємстві повно виконувати одразу чотири функції – аналіз і виявлення криз, виконання антикризових заходів, боротьба із наслідками та використання досвіду для забезпечення підприємства в майбутньому. До того ж, воно є окремим видом управління, що потребує фінансування і може впливати на усі процеси підприємства.

В ході виконання роботи досліджено теоретичні основи антикризового управління підприємств. На основі теоретичного матеріалу проаналізовано запропоновано механізм удосконалення антикризового управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Запоріжавтотранс» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КРИЗА, СТРАТЕГІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ,
БАНКРУТСТВО, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 82 pp., 7 fig., 16 tab., 61 sources.

The object of research of this qualification work is PrJSC "Zaporizhavltrans".

The subject of the study is the analysis of the enterprise's activity in crisis conditions and the development of an anti-crisis management strategy.

The purpose of this work is to, based on the disclosure of theoretical and practical aspects of anti-crisis management, to improve the strategy based on the analysis of the financial condition and the diagnosis of the probability of bankruptcy at PrJSC "Zaporizhavltrans".

The research methods: observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, analytical, tabular, graphical, balance.

The research topic is relevant. It was determined that anti-crisis management at a modern enterprise should fully perform four functions at once - analysis and identification of crises, implementation of anti-crisis measures, struggle with consequences and use of experience to secure the enterprise in the future. In addition, it is a separate type of management that requires financing and can affect all processes of the enterprise.

In the course of the work, the theoretical foundations of anti-crisis management of enterprises were investigated. On the basis of theoretical material, a mechanism for improving anti-crisis management at PrJSC "Zaporizhavltrans" was proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PrJSC "Zaporizhavltrans" in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

CRISIS, STRATEGY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY,
ANTI-CRISIS MEASURES

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПрАТ– приватне акціонерне товариство;

ПАУ- проактивне антикризове управління;

СРПР – система раннього попереджування та реагування;

M&A – злиття і поглинання;

СНД – співдружність незалежних держав;

FACTS - кероване обладнання для електричних мереж змінного струму;

ROA - Рентабельність активів;

RCA - Рентабельність оборотних активів;

NPM - Чиста маржа;

ROTA - Рентабельність загальних активів.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Сутнісна характеристика кризи підприємства	11
1.2 Сутність антикризового управління підприємством	25
1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління.....	35
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»	42
2.1 Загальна характеристика ПРАТ «Запоріжавтотранс».....	42
2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ПрАТ «Запоріжавтотранс».....	47
2.3. Аналіз причин виникнення кризового стану на ПрАТ «Запоріжавтотранс».....	53
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС».....	57
3.1 Оцінка ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс».....	57
3.2. Розробка антикризової стратегії управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс».....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Кризи - це небажані та несподівані ситуації, які суттєво впливають на діяльність як країни, так і індивідуальної особи і підприємства. Кризи на підприємствах є одними із найбільших загроз для їх існування. Залежно від масштабів криз вони можуть як нанести значну шкоду підприємствам, так і довести їх до ліквідації. Саме тому підприємствам необхідно застосовувати антикризове управління як для боротьби із кризовими явищами, так і для усунення наслідків. Кризи можуть охоплювати багато секторів і процесів і їх важко охарактеризувати лише одним показником. Вони бувають різними за масштабом, за впливом і за наслідками.

Коли криза вражає бізнес, важливо мати готовий план дій, який відповідає поточній ситуації. Оперативне управління кризою досягається з використанням цього плану і допомагає впоратись з будь-якими несподіваними перешкодами, які можуть виникнути. Оперативне управління кризою використовується для таких сценаріїв, як фінансова та кадрова криза, коли вкрай важливо, щоб швидко та оперативно приймати рішення.

Антикризове управління допомагає аналізувати стан підприємства, проводити профілактичні дії, усувати можливі загрози та боротися з наслідками. Антикризове управління гарантує стабільний ріст і розвиток підприємства та гарантує його безпеку в довгостроковій перспективі. Враховуючи усе це, впровадження антикризового управління потребує значних зусиль та ресурсів, однак повністю окупає себе із часом. Антикризове управління на сучасному підприємстві повно виконувати одразу чотири функції – аналіз і виявлення криз, виконання антикризових заходів, боротьба із наслідками та використання досвіду для забезпечення підприємства в майбутньому. До того ж, воно є окремим видом управління, що потребує фінансування і може впливати на усі процеси підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Предметом дослідження є аналіз діяльності підприємства в умовах кризи і розробка стратегії антикризового управління.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів антикризового управління, удосконалити стратегію на основі аналізу фінансового стану та проведення діагностики ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі слід вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні та методичні основи антикризового управління на підприємстві;
- проаналізувати інструменти антикризового управління підприємством;
- дати оцінку ефективності управління фінансово-економічним станом ПрАТ «Запоріжавтотранс»;
- проаналізувати причини виникнення кризового стану на ПрАТ «Запоріжавтотранс»;
- провести оцінку ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс»;
- запропонувати механізм удосконалення антикризового управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи антикризового управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані ПрАТ «Запоріжжавтотранс» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на підприємстві ПрАТ «Запоріжжавтотранс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутнісна характеристика кризи підприємства

Криза виникає, коли несподівана проблема ставить під загрозу стабільність компанії чи організації. Ці проблеми можуть виникати як зсередини, так і через зовнішній вплив. Іншими словами, криза- це роблема, яка впливає на бізнес, загострюється до точки, коли вона виходить з-під контролю компанії, і вона не може її вирішити. Якщо цю проблему не вирішити, вона може назавжди зашкодити бізнесу або призвести до його краху.

Найпростіший спосіб визначити кризу бізнесу - це оцінити проблему за трьома ключовими елементами.

- По-перше, проблема повинна становити безпосередню загрозу для організації.
- Далі ситуація повинна містити елемент несподіванки або шоку.
- Нарешті, через серйозність проблеми, а також її несподіваний характер, ситуація тисне на бізнес, щоб він приймав своєчасні та ефективні рішення. Знання елементів, з яких складається бізнес-криза, може допомогти виявити ці проблеми, поки не стане надто пізно.

Однак інколи кризи неминучі, тому вкрай важливо, щоб компанії були готові реагувати на конфлікти. Створення команди антикризового управління - це чудовий спосіб для компанії завчасно підготуватися до криз.

Ці команди відповідають за передбачення потенційних проблем і прийняття ключових рішень для вирішення напружених ситуацій. Успішні команди антикризового менеджменту розуміють різні типи бізнес-криз і повністю готові до будь-яких ситуацій.

Криза є дуже давньою проблемою людства і впливала на суб'єкти господарювання ще за часів античної Греції та Риму. Кризи бувають фінансовими, технологічними, людськими, організаційними, природними, конфронтаційними, техногенними та іміджевими.

Ще одним критерієм за яким можна виділити кризи є її причина. Кризи поділяють на ті, які трапилися по вині людей, наприклад через неправильні фінансові та політичні рішення, та ті, на які неможливо було вплинути.

Прикладом кризи через людські помилки є криза 2008 року, коли через відсутності контролю за іпотечними кредитами зазнали краху житловий і банківський сектори [1, с. 2].

Однак вивчення криз та її ефектів може допомогти розробити антикризові дії для покращення роботи інституцій та запобіганню майбутнім кризам.

Для запобігання кризам використовують розробляють комплекси управлінських дій та заходів. Так, приводячи в приклад кризу 2008 року, її наслідком стала широка реформація фінансових ринків та впровадження суворіших процедур управління ризиками [2, с. 183].

В свою чергу ефективні антикризові рішення допомагають у створенні антикризового управління – комплексу заходів, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарської діяльності.

Отже дослідження кризових явищ є дуже важливою проблемою для вивчення, тому багато вчених проводять дослідження в найрізноманітніших сферах. Це роблять як іноземні вчені, так і дослідники з України. Велика кількість вчених, які вивчали кризу також наводять свої визначення цього поняття.

У таблиці 1.1 наведені декотрі із них.

Визначення терміну «криза»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «криза»
1.	О'Конор Джеймс	Це поворотна подія, яка вирішує долю. Будь що проходить через кризові події, і вони вирішують чи буде існувати організм, організація тощо [10, с. 1].
2.	Каньйон Деон	Цей термін означає небажану та несподівану ситуацію, яка завдає прихованої шкоди людям, організацій чи суспільства. Якщо можна вважати, що системи зазвичай не перебувають у кризі, тоді криза буде аномальна подія [11, с. 4].
3.	Мілашинович Серцевий та Кешетович Желімір	Це більш масштабна подія з потенційно негативними наслідками для організації, компанії чи галузі, а також для цільової аудиторії, продуктів, послуг або доброго імені. Криза - це подія, яка впливає на подальший розвиток організації [12, с. 170].
4.	Сігер Метью, Селноу Тімоті, і Улмер Роберт	Це конкретна, несподівана та нестандартна подія, що створює невизначеність і загрозу. Також кризою вважається загроза високопріоритетним цілям організації. Кризи завдають шкоди співробітникам, шкодять корпоративній репутації та коштують компаніям сотні мільйонів доларів [13, с. 233].
5.	Джеймс Вутен	Це рідкісна, значуща та публічна ситуація, яка створює дуже небажані результати. Це вирішальний момент, який може мати як негативні наслідки, так і вийти в позитивні наслідки в разі, якщо будуть відбуватися зміни [14, с. 17].

Перш ніж розглянути сутність поняття «антикризове управління», проаналізуємо сутність та зміст поняття «криза». Серед науковців погляди на кризу підприємства відрізняються і стосовно сутності, так і щодо природи походження, розвитку й наслідків дії. Перша група авторів розглядають кризу підприємства, як подію, характерною ознакою якої є її непередбаченість.

Другий підхід до визначення явища «криза» як стану підприємства, суперечить теоретичним поглядам тих науковців, які в своїх роботах описують послідовність розвитку кризових процесів.

Найбільш поширеним у працях науковців залишається підхід до визначення «криза= процес». Саме такий підхід є найбільш прийнятним з точки зору побудови дієвого антикризового управління. Це цілком зрозуміло, тому що застосовуючи саме такий підхід з'являється можливість проаналізувати причини й конкретні етапи кризового становища (легка, глибока, фінансова катастрофа), а також визначити динаміку розвитку кризи. Процесний підхід допомагає організації розробляти та застосовувати профілактичні і попереджувальні заходи щодо кризових явищ. Отже, дослідження кризи як процесу, дозволяє управляти наслідками кризи, попереджати їх для майбутнього розвитку будь якої організації. Таким чином дослідження підходів до визначення дефініції "криза підприємства" показало три напрями погляду на цей процес: криза як подія, криза як процес і криза як стан (рис 1.1.).

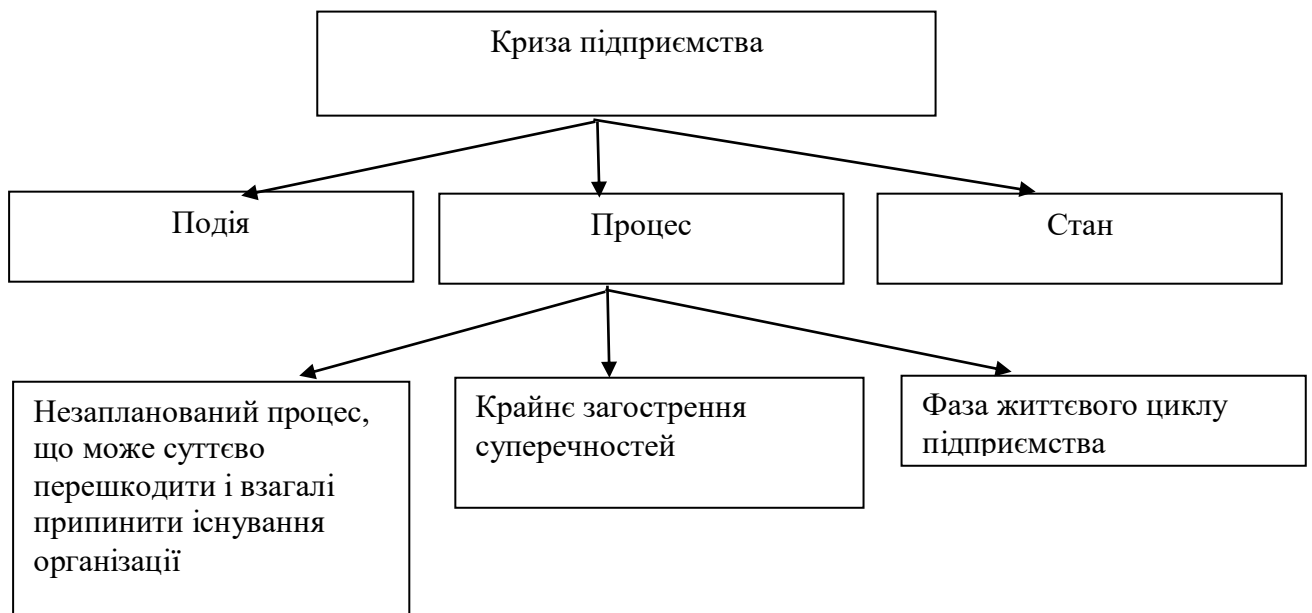


Рис.1.1 Основні підходи до визначення кризи підприємства

Систематизація поглядів авторів на зміст терміну «криза» дозволяє дійти висновку, що криза може мати прояв в різних аспектах діяльності підприємства погіршенням його параметрів та відкриває перед ним як загрозу існування, так й перспективи розвитку використовуючи інструменти ефективного управління.

Ділові кризи можуть проявлятися в багатьох формах, тому підприємство повинно бути готовим впоратися з різними унікальними ситуаціями. Розглянемо види криз підприємства.

1. Фінансова криза. Фінансова криза виникає, коли бізнес втрачає вартість своїх активів і компанія не може дозволити собі погасити свій борг. Як правило, це викликано значним падінням попиту на продукт або послугу. У цих випадках компанія повинна переміщати кошти, щоб покрити негайні короткострокові витрати. Потім їм потрібно буде повторно проаналізувати свої джерела доходу, щоб знайти нові способи отримання довгострокового прибутку, а також збільшення прибутку. Приклади фінансової кризи. Delta Air Lines : у 2005 році Delta Air Lines оголосила про банкрутство. Попит клієнтів знизився через атаки 11 вересня, і ця тенденція тривала до середини 2000-х. У 2007 році компанія пододала банкрутство та інвестувала у свою робочу силу, щоб покращити клієнтський досвід. У 2020 році компанія створила програму розподілу прибутку та виплатив майже 1,6 мільярда доларів у вигляді частки прибутку своїм співробітникам.

2. Кадрова криза. Кадрові кризи виникають, коли працівник або особа, пов'язана з компанією, бере участь у неетичних або незаконних порушеннях. Незалежно від того, чи це на робочому місці, чи в особистому житті працівника, ці ситуації можуть призвести до серйозної негативної реакції на компанію. Оскільки організація найняла або підтримувала цю особу, її відсутність осуду відображається на репутації компанії. У цих випадках потрібно буде визначити масштаб ситуації, визначити відповідні дисциплінарні заходи та, якщо необхідно, надати письмову або усну заяву. Важливо спочатку повністю оцінити ситуацію та визначити, наскільки серйозно особа порушила цінності вашої компанії. Це допоможе визначити правильні заходи реагування щодо засудженого.

Приклади кадрової кризи. WeWork : одним із найпереконливіших прикладів кадрової кризи є скандал із WeWork у 2022 році. Адам Нойман, колишній генеральний директор WeWork, пішов у відставку після того, як

переоцінив компанію (збрехавши про вартість компанії), коли фірма намагалася вийти на біржу.

CrossFit : під час розпалу руху Black Lives Matter 2020 колишній генеральний директор CrossFit Грег Глассман сказав на зустрічі , що «він не оплакував смерть Джорджа Флойда». Він також стверджував, що расизм і жорстокість поліції не є системними проблемами. Після вибачень він пішов у відставку.

3. Організаційна криза. Організаційні кризи - це ситуації, коли компанія завдала значної шкоди своїм споживачам або співробітникам. Замість того, щоб створювати взаємовигідні стосунки, ці підприємства використовують своїх клієнтів як засіб отримання користі для компанії або знущаються над своїми працівниками, щоб «зберегти обличчя».

Є три типи організаційних криз:

- Криза обману : цей тип кризи виникає, коли компанія свідомо бреше про публічну інформацію про продукт або підробляє публічні дані.
- Криза неправильної поведінки керівництва : цей тип кризи є результатом добровільної та свідомої участі керівництва в незаконній діяльності.
- Криза спотворених управлінських цінностей : цей тип кризи виникає, коли вище керівництво наголошує на короткострокових фінансових прибутках над соціальною відповідальністю та нехтує інтересами зацікавлених сторін, таких як клієнти та працівники.

Приклади неправомірної поведінки включають приховування інформації, експлуатацію клієнтів і зловживання керівними повноваженнями. Зміна корпоративної культури є найкращим способом вирішення організаційних криз, оскільки ці проблеми зазвичай викликані працівниками, які нехтують потребами клієнтів . Прийняття організаційної культури , спрямованої на успіх клієнтів, може зменшити ймовірність зіткнутися з внутрішньою кризою. Крім того, вам слід найняти працівників, які тісно пов'язані з цінностями вашої компанії.

Приклади організаційної кризи. Google : наприкінці 2020 року Google зіткнувся зі звинуваченнями в шпигунстві за співробітниками та перешкоджанні профспілковим організаціям . Фірма «незаконно стежила» за обговореннями співробітників, коли вони висловлювали свої скарги на робочому місці. Google зробив публічну заяву для The Verge , в якій йдеться: «Ми пишаємося [нашою] культурою та прагнемо захищати її від спроб окремих осіб навмисно її підірвати. [...] Такі дії є серйозним порушенням нашої політики та неприйнятним порушенням довіреної відповідальності, і ми будемо захищати свою позицію».

Wells Fargo : Щоб виконати квоти продажів, співробітники Wells Fargo незаконно відкрили мільйони підроблених облікових записів клієнтів без згоди клієнтів. Співробітники фальсифікували підписи та створювали фальшиві записи, що призвело до мільярдів доларів доходу. У 2020 році Wells Fargo виплатила компенсацію в розмірі 3 мільярдів доларів для покриття понесених корпоративних штрафів.

4. Технологічна криза. У сучасну технологічну епоху підприємства значною мірою покладаються на технології для виконання повсякденних функцій. Тож, коли ця технологія дає збій, їм потрібно хвилюватися набагато більше, ніж про кілька втрачених електронних листів. Сайти електронної комерції та компанії, що займаються програмним забезпеченням, можуть втратити мільйони потенційних клієнтів, якщо їхні сервери раптово зламаються. Це не лише величезна втрата потенційного доходу, але й серйозний удар по репутації продукту чи послуги. Першим кроком до врегулювання цих криз є співпраця зі своїм постачальником ІТ або технічних засобів, щоб негайно вирішити проблему. Головна турбота має полягати в тому, щоб ця проблема не вплинула на інших клієнтів. Коли програмне забезпечення відновиться в режимі онлайн, наступним кроком буде робота з внутрішніми ресурсами, щоб визначити, що сталося з вашою системою, і встановити засоби захисту, щоб запобігти повторенню цього. Збільште рівень обслуговування та підтримки клієнтів , щоб переконатися, що вони

готові впоратися з раптовим сплеском дзвінків від розлючених або збентежених клієнтів.

Приклади технологічної кризи. Instagram : у березні 2021 року Instagram, WhatsApp і Facebook Messenger не працювали щонайменше на годину для тисяч користувачів . Хоча це головним чином вплинуло на повсякденних споживачів, міжнародні компанії, які використовують WhatsApp і Messenger для зв'язку з клієнтами, залишилися на шляху. Facebook опублікував відповідь The Verge , сказавши: «Раніше сьогодні технічна проблема спричинила проблеми з доступом до деяких служб Facebook у людей. Ми вирішили цю проблему для всіх і приносимо вибачення за можливі незручності». Того ж дня роботу послуг було відновлено.

5. Природна криза. Якщо землетрус руйнує офіс підприємства- це криза. Стихійні лиха, як урагани, землетруси та торнадо, можуть бути рідкісними, але можуть значно вплинути на бізнес. Якщо підприємство розташовано в районі, який піддається впливу екстремальних погодних умов, потрібно буде підготуватися до екстреного реагування на нещасний випадок, коли воно може постраждати.

Приклади природної кризи. COVID-19 : пандемія COVID-19 вплинула не лише на бізнес, але й на організації та родини. Хоча це здивувало світ, багато компаній включили дистанційну роботу та/або протоколи охорони здоров'я у свою операційну модель, щоб убезпечити співробітників і клієнтів якомога більше.

Лісові пожежі в Каліфорнії : Лісові пожежі в Каліфорнії 2020 року спустошили Західне узбережжя, у результаті чого було пошкоджено або знищено понад 10 000 будівель. Під час пожежонебезпечного сезону в Каліфорнії важливо дотримуватися документації CAL FIRE щодо готовності до лісових пожеж і навчитися зменшувати ризик лісових пожеж .

6. Криза конфронтації. Криза конфронтації може виникнути різними способами: співробітники можуть посваритися, розбіжності можуть вийти з-

під контролю серед вищого керівництва, або громадське невдоволення підприємством може призвести до громадського обурення. У всіх випадках залучені сторони прагнуть домогтися задоволення своїх вимог. Це може призвести до публічного бойкоту чи масових відставок.

Приклади кризи конфронтації. Голлівудська асоціація іноземної преси : у 2021 році Голлівудська асоціація іноземної преси зіткнулася з бойкотом через відсутність різноманітності та включення в організацію. Понад 100 рекламних фірм Голлівуду заявили, що вони скажуть своїм клієнтам, більшість із яких є відомими зірками, не відвідувати «Золотих глобусів» чи інші заходи HFPA, доки організація не буде реформована. У публічній заяві HFPA сказано : «Як демонстрація нашої прихильності, правління одноголосно схвалило план збільшення членства до мінімум 100 членів цього року, з вимогою, щоб принаймні 13% членів становили темношкірі журналісти. .»

7. Криза насильства на робочому місці. Криза насильства на робочому місці виникає, коли нинішній або колишній працівник чинить насильство щодо інших працівників. На жаль, ці кризи можуть виникнути раптово, і може бути важко вжити заходів, поки вони не загостряться далі або не стануть фатальними. Найкращий спосіб дій, особливо коли деескалація неможлива, — якомога швидше залучити правоохоронні органи. Якщо працівник постраждав, негайно відправте його до найближчої лікарні для отримання медичної допомоги.

Приклади кризи насильства на робочому місці. Molson Coors : У лютому 2020 року працівник пивоварні Molson Coors приніс пістолет на робоче місце та відкрив стрілянину, убивши п'ятьох людей . Гевін Хаттерслі, виконавчий директор Molson Coors, сказав у своїй заяві: «Я дуже засмучений тим, що ми втратили ще п'ятьох членів нашої родини в цьому трагічному інциденті. Немає слів, щоб висловити глибокий сум, який багато хто з нас зараз відчуває».

8. Криза злоби. Криза злоби виникає, коли опоненти фірми використовують кримінальні або незаконні засоби, щоб дестабілізувати фірму, завдати шкоди її репутації, вимагати від неї чи навіть знищити її. Приклади включають втручання в продукт компанії з метою заподіяння великої шкоди, використання продуктів компанії в незаконний або недозволений спосіб або злом системи компанії з метою викрадення зашифрованих даних. Загальні приклади такого типу кризи включають загрози кібербезпеці, хакерство, викрадення, поширення неправдивих чуток і саботаж продукту — усе з метою завдати шкоди організації, її зацікавленим сторонам та її суспільному іміджу. Коли ви маєте справу з кризою зловмисництва, спершу подбайте про безпеку своїх співробітників і клієнтів — залучивши правоохоронні органи, усунувши загрозу кібербезпеці або відкликавши продукт, який було змінено. Далі, якщо це можливо, звертайтеся до винних законними засобами.

Приклади кризи зловмисництва. Cow & Gate і Tesco : у 2020 році виробник продуктів харчування Cow & Gate пережив кризу зловмисництва після того, як його баночки з дитячим харчуванням піддалися підробці. У відповідь негайно відкликали постраждалі продукти, а наприкінці 2020 року чоловіка затримали та звинуватили у злочині.

Підприємницька криза — це подія або серія подій, які спричиняють серйозні порушення для бізнесу. Дамо визначення терміну «криза на підприємстві» у таблиці 1.2.

Аналізуючи визначення різних вчених у таблиці 1.2 автор вважає визначення наведене Погріщук та Присяжнюк як найбільш доцільне. Кризу створюють певні проблеми та дисбаланси та проблеми, тому також дуже важливо вивчати і причини виникнення криз.

Визначення терміну «криза на підприємстві»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «криза на підприємстві»
1.	Погрішук Г.Б. та Присяжнюк С.В.	Це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, який породжений циклічним розвитком взаємопов'язаних та взаємообумовлених кризових явищ. Криза веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [15, с. 464].
2.	Каньйон Деон	Це зміна, раптова чи та що розвивається, яка призводить до термінової проблеми, яку необхідно вирішити негайно. Це несподівана ситуація, яка швидко вносить зміни в роботу. [16, с. 4].
3.	Доерн Рейчел, Нік Вільямс і Тім Ворлі	Це екстремальна, несподівана або непередбачувана подія, яка вимагає термінової реакції від організацій і створює для них виклики. Виклики відбуваються шляхом втручання в її діяльність, створенням двозначності в процесах прийняття рішень. [17, с. 2].
4.	Аста Валацкене та Рута Вірбіцкайте	Криза - це момент, коли компанія стикається з труднощами на своєму шляху. Така ситуація стає небезпечною для подальшого розвитку компанії. [18, с. 322].
5.	Драго Дубровскі	Кризу на підприємстві можна визначити як короткочасний, небажаний, несприятливий і критичний стан компанії, який виник як через внутрішні, так і зовнішні причини. Криза безпосередньо загрожує подальшому існуванню та зростанню компанії [19, с. 1].
6.	Джос Альварес, Тан Чен Лок, Юбо Лао та Вей Хао	Це раптова та несподівана подія, яка загрожує порушити роботу організації. Вона становить як фінансову, так і репутаційну загрозу [20, с. 1].
7.	Даніч Віталій Миколайович та Пархоменко Наталія Олександрівна	Під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. Кризи є природнім процесом і потребують відповідних і своєчасних дій [21, с. 211].

Криза на підприємстві може відбуватися за багатьох причин, найчастіші з яких наступні:

1. Погане технічне обслуговування основних засобів виробництва, що знижує їх ефективність та приводить до частішого виходу із ладу цих засобів.
2. Помилки працівників різної ступені тяжкості.
3. Погане планування діяльності та розвитку підприємства.
4. Матеріальні невдачі.

5. Неетична та нечесна поведінка підприємства які привели до іміджевої кризи.

6. Провальні рішення керівництва.

7. Недостатня підготовка робітників підприємства, наприклад технічного відділу, дизайнерів, бухгалтерів, тощо.

Розділимо кризи та покажемо їх види на рис. 1.2.

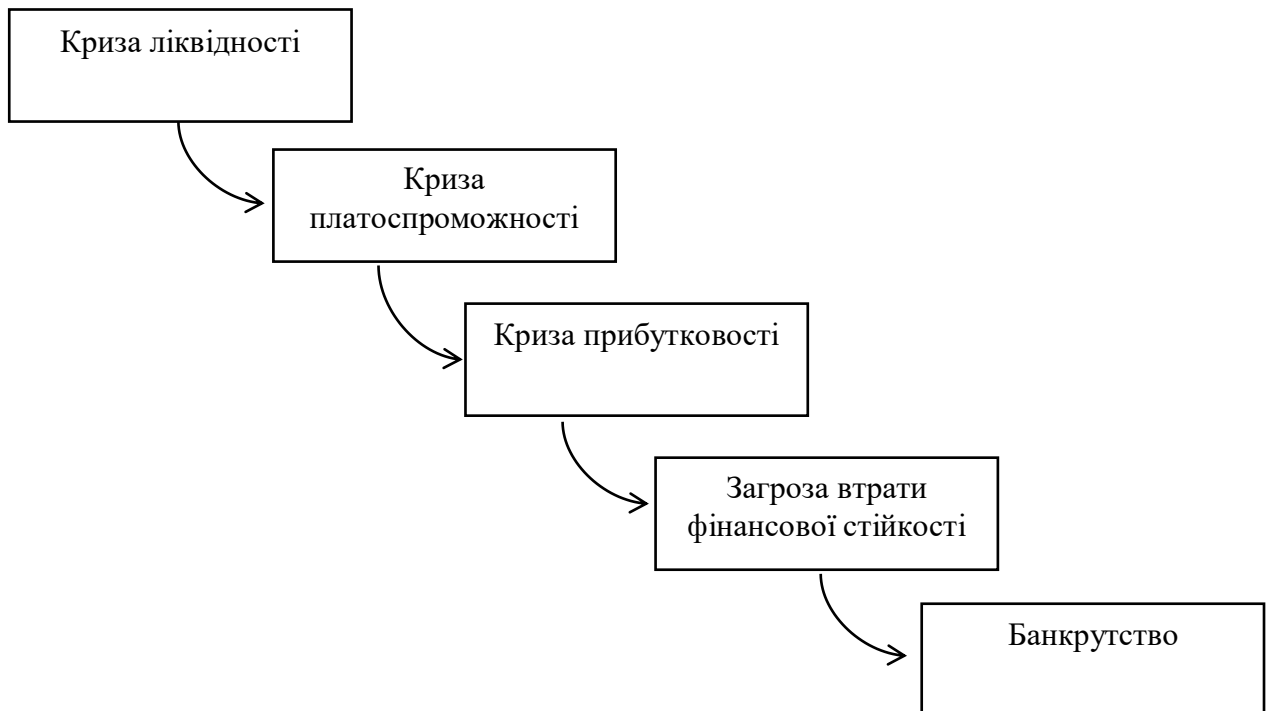


Рис. 1.2. Поділ криз за стадіями [15, с. 464]

Під час кризи ліквідності спостерігається падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності та зниження рентабельності та обсягів прибутку. На етапі кризи платоспроможності з'являється збитковість виробництва, через що тенденції першого етапу лише посилюються, а отже відсутні нові програми, сучасне обладнання та кваліфіковані співробітники. Кризі прибутковості характерна сильна збитковість та відсутність суттєвих виробничих засобів та резервних фондів. Під час загрози втрати стійкості починають звільняти співробітників, зменшують кількість замовлень, обладнання виходить із ладу, наближається банкрутство.

Також дуже важливо в рамках вивчення криз дослідити і фінансову кризу. Фінансові кризи поділяються на наступні види:

1. Криза ліквідності, коли підприємство за певних обставин нездатне швидко продати активи за ринковою ціною та не здатне вчасно сплачувати свої зобов'язання.
2. Криза прибутковості, коли збитки загрожують існуванню підприємства.
3. Криза стратегій, коли підприємство не в змозі скласти задовільний план розвитку.

Також кризи розподіляють за рівнем небезпеки та виділяють кризи, які загрожують існуванню підприємства та ті, що не загрожують [28, с. 1].

Також фінансові кризи поділяються на певні етапи. Виділяють наступні етапи:

1. Передкризовий - помилка або ситуація, яка спровокувала кризу.
2. Передкризовий - проблема вперше розпізнається і її можна розв'язати до переходу у гостру стадію.
3. Гостра фаза - стадія, коли криза приносить найбільше проблем організації.
4. Очищення - під час цього етапу організація відшкодовує збитки та вирішує найбільші проблеми.
5. Післякризовий - етап відновлення на повернення до нормального функціонування [29, с. 2].

Загалом, як і для інших криз дуже важливо надати визначення фінансової кризи вченими (табл. 1.3) та визначити оптимальне визначення.

Таблиця 1.3

Визначення терміну «фінансова криза на підприємстві»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «фінансова криза на підприємстві»
1.	Марк Петер Радке	Настання однієї або кількох подій, як, наприклад, різке падіння цін на активи, банкрутство великих фінансових і нефінансових компаній. Це, ймовірно, пов'язане з реальним економічним спадом і великим падінням [30, с. 34].
2.	Стійн Классенс і М. Айхан Косе	Фінансова криза є сумішшю подій, включаючи суттєві зміни в обсязі кредитування та цінах на активи, серйозні збої у фінансовому посередництві. Це можуть бути зокрема проблеми в надходженні зовнішнього фінансування, масштабні проблеми з балансом і потребу у широкомасштабній державній підтримці [31, с. 3].
3.	Фредерік С. Мішкін	Це зрив на фінансових ринках, під час якого проблеми несприятливого відбору та морального ризику стають набагато гіршими. Через це фінансові ринки не можуть ефективно направляти кошти тим, хто має найпродуктивніші інвестиційні можливості [32, с. 115].
4.	Віржині Кудерт, Елен Реймонд, Лоуренс Шалом	Це збій ринку, який руйнує або різко погіршує фундаментальні функції, процес фінансового посередництва та функцію ліквідності. Це призводить до значних соціальних витрат [33, с. 5].
5.	Амір Суфі та Алан М. Тейлор	Це криза в банківському секторі, синонім великих банківських криз. Фінансові кризи несуть згубні наслідки для економічної активності і мають значний негативний вплив на підприємства та компанії [34, с. 1].

З усіх можливих варіантів тлумачення терміну «фінансова криза» автор вважає визначення Стійн Классенс та М. Айхан Косе [31, с. 3] найбільш змістовним. Вчені виділяють певні особливості криз та їх характерні явища. Фінансова криза часто пов'язана із суттєвими змінами із обсягами кредитування та цінами на активи.

Таким чином, кризи - це небажані та несподівані ситуації, які суттєво впливають на діяльність як країни, так і індивідуальної особи і підприємства. Виходячи із зібраної інформації, кризи на підприємствах є одними із найбільших загроз для їх існування. Залежно від масштабів криз вони можуть як нанести значну шкоду підприємствам, так і довести їх до ліквідації.

Саме тому підприємствам необхідно застосовувати антикризове управління як для боротьби із кризовими явищами, так і для усунення наслідків. Кризи можуть охоплювати багато секторів і процесів і їх важко охарактеризувати лише одним показником. Вони бувають різними за масштабом, за впливом і за наслідками.

Коли криза вражає бізнес, важливо мати готовий план дій, який відповідає поточній ситуації. Оперативне управління кризою досягається з викристанням цього плану і допомагає впоратись з будь-якими несподіваними перешкодами, які можуть виникнути. Оперативне управління кризою використовується для таких сценаріїв, як фінансова та кадрова криза, коли вкрай важливо, щоб швидко та оперативно приймати рішення.

1.2 Сутність антикризового управління підприємством

Під час повномасштабних військових дій на території України є характерною поява значної кількості підприємств, що банкрутують як наслідок. Сюди додається нездатність менеджерів прогнозувати та знаходити рішення в кризових ситуаціях. Ці ситуації виникають внаслідок дії зовнішніх чинників, а також відсутності на підприємствах конкретних антикризових програм.

Антикризове управління – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних витрат, принципів та методів роботи [18]. Також антикризове управління визначають як систему – система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапив в стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка в разі її затяжного непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства [28] або процес – антикризове управління полягає в мінімізації

потенційного ризику для нормальної роботи організації та спрямоване на запобігання кризи шляхом проведення організаційних змін, які забезпечують єдність дій основних стейкхолдерів, членів організації і її керівництва для запобігання кризі, а в разі його настання - виходу з кризи з мінімальними збитками для організації» [17]. Е. Уткін розглядає антикризове управління як таке, що спрямоване на попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях [11].

Підсумувавши, можна навести основні підходи до визначення цього поняття у табл. 1.4. Антикризове управління має суттєві відмінності від традиційного управління організацією. Воно має свої специфічні риси, які пов'язані з важливими змінами в умовах функціонування суб'єкта господарювання, а також з непрогнозованістю ситуації й новими проблемами в управлінні. Першочерговою метою здійснення антикризового управління є зменшення ризиків рішень менеджменту організації, що дозволило б досягти поставленої мети й результату за умови використання мінімуму додаткових засобів і за умови настання мінімальних негативних наслідків [35], крім того зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій, підвищити стратегічний потенціал та активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції. Одним із найважливіших задач антикризового управління є недопущення банкрутства підприємства. А отже, в залежності від глибини кризи завданнями антикризового керівництва будуть недопущення виникнення ситуації банкрутства або виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства в разі, якщо така ситуація вже сталась. Також завданням антикризового управління є локалізація кризових явищ, стабілізація підприємства та запобігання повторним кризовим явищам [38, с. 8].

Основні підходи до визначення «антикризове управління»

Автор	Поняття
В.К. Іващук [18]	«самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних витрат, принципів та методів роботи»
Ларіонов І.К. [28]	«система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапив в стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка в разі її затяжного непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства»
Зуб А.Т [17]	«антикризове управління полягає в мінімізації потенційного ризику для нормальної роботи організації та спрямоване на запобігання кризи шляхом проведення організаційних змін, які забезпечують єдність дій основних стейкхолдерів, членів організації і її керівництва для запобігання кризи, а в разі його настання - виходу з кризи з мінімальними збитками для організації»
Е. Уткін [11]	«Управління, що спрямоване на попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях»
С. Беляєв і В. Кошкін [25]	«сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника»
В. Король [34]	«антикризове управління як здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню»
А. Грязнова [17]	«система управління підприємством, яка має комплексний системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ з допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси»

Джерело: складено автором

Оскільки антикризове управління є видом менеджменту його основними функціями є прогнозування, планування, організація, мотивація і контроль. Система антикризового управління базується на таких принципах своєчасного виявлення кризових явищ та швидкої реакції на прояви кризових явищ. Також реакція повинна бути адекватною. Рівень витрат повинен відповідати рівню загрози [38, с. 8].

Також виділяють і інші важливі принципи антикризового управління:

1. Постійна готовність до кризи;
2. Об'єктивне виявлення причин виникнення та посилення криз та пошук їх першопричин;
3. Термінове реагування на кризові явища без зволікань;
4. Рішення повинні прийматися на основі оперативної та достовірної інформації;
5. Потрібно ранжувати рішення за рівнем пріоритетності, аби найважливіші проблеми вирішувалися найпершими і на них йшло найбільше ресурсів;
6. Необхідне здійснення постійного контролю за діяльністю підприємства та його антикризовими заходами;
7. Антикризові дії повинні здійснюватися максимально ефективно, тобто за мінімальних часових та фінансово-матеріальних витрат;
8. Потрібно знаходити і розв'язувати каталізатор кризи та вирішувати проблеми у сфері, яка має найнегативніший вплив на підприємство [39, с. 94].

Об'єктами в антикризовому управлінні є кризові явища, процес їх подолання та подальші дії задля попередження кризи. Суб'єктами антикризового управління є особи, які виявляють слабкості підприємства та ознаки криз і особи, які реагують на ці виклики і виконують дії задля подолання кризових явищ із максимально можливою фінансовою ефективністю [38, с. 8]. Досліджуючи ж глибину криз Валері Серра та Світа К. Саксена [46, с. 3] дійшли висновків, що усі види криз, а не лише політичні

і економічні, які є найсерйознішими, можуть привести до серйозної рецесії. Постійні збитки вимагатимуть додаткових буферів і антикризових дій, що вплине на макроекономічну політику та управління резервами.

В системі проактивного антикризового управління підприємством можна виокремити такі етапи: дослідження фінансового стану; оцінка масштабів та вивчення основних факторів кризового стану. Суттю проактивного антикризового управління є діагностика криз. Ознаки банкрутства можна розглядати з точки зору поділу на 2 групи показників (рис. 1.2).



Рис. 1.2 - Ознаки банкрутства на підприємствах

Таким чином, основною ціллю антикризового управління можна вважати створення умов для ефективної роботи суб'єкту господарювання на ринку як відповідь на всі виклики: економічні, політичні та соціальні, розробку стратегічних планів та програм, заснованих на прогнозуванні й передбаченні розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (рис. 1.3) [27].



Рис. 1.3- Антикризове управління сучасного підприємства

Джерело: складно автором на основі [27]

Антикризове управління на будь якому підприємстві має відповідати наступним принципам: сталість; безперервність; рання діагностика кризових явищ; інноваційність; управління за принципом «слабких сигналів».

В ході здійснення антикризового менеджменту на підприємстві слід виділити основні етапи (рис.1.4).

В ході проведення першого етапу слід вирішити основну проблему, яку необхідно подолати через здійснення антикризових заходів. Досягнення

поставленої в ході здійснення антикризового менеджменту мети в великій мірі залежить від своєчасного виявлення кризи.

В ході попередження кризових ситуацій, слід впроваджувати 7 головних антикризових функцій, а саме: планування, організація, координація, мотивація, облік, аналіз, контроль.

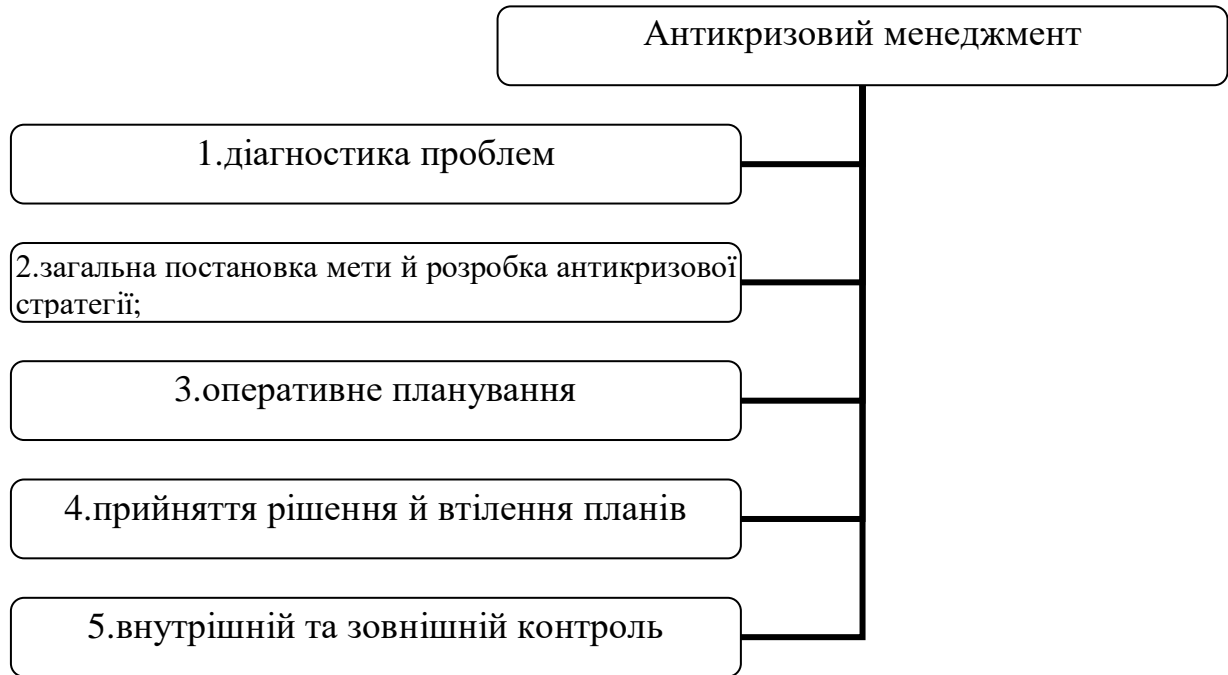


Рис. 1.4- Етапи проведення антикризового менеджменту

Джерело: складно автором на основі [31]

Більш детально розглянемо основні функції антикризового управління. Серед них виділяють: основні, зв'язуючі та специфічні функції. До основних функцій належать планування, організація, мотивація, контроль. Зв'язуючі – це координуюча, комунікативна, рішення та зворотній зв'язок. Аналізуючі функції містять: інноваційну діагностику, прогнозування, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Основні функції – це ті, втілення яких в процесі антикризового управління як управлінського процесу є обов'язковим.

Іншою важливою складовою антикризового управління є формування команди з антикризового управління. Для цього потрібно:

1. Зрозуміти кризу та які фахівці необхідні для боротьби із нею. Як вже зазначалось раніше - кризи бувають різними (фінансові, кадрові, організаційні, тощо), тому дуже важливо зрозуміти які експерти необхідні і як вони повинні реагувати на ті чи інші явища.

2. Створити структуру управління кризою - набір дій при певних ситуаціях. Наступним кроком є розробка системи керування інцидентами, яка буде виявляти негативні інциденти та повідомляти команду для прийняття певних дій [49, с. 62].

3. Узгодження команди та плану. Останній етап під час якого узгоджує склад антикризова команда та їх план дій. Оптимальна антикризова команда повинна мати: кризового менеджера (створює та реалізує антикризовий план), радник із кризових питань (займається підтримкою антикризового управління та його забезпечення усіма необхідними ресурсами та інструментами), спеціаліст для зв'язків із громадськістю (відповідальний за інформування клієнтів, інвесторів та преси та керує репутацією підприємства), радник з кадрових питань (відповідальний за трудові ресурси компанії), юридичний радник (стежить щоб усе відбувалось законним шляхом та вирішує правові проблеми) [50, с. 62].

Після ухвалення команди та плану система антикризового управління буде працювати за певною технологією. Так важливим етапом є розробка антикризових рішень та їх здійснення їх у декілька етапів: збір інформації, аналіз ситуації, створення шляхів вирішення проблеми, визначення із ресурсами, необхідними для цього та створення системи реалізації управління. Визначаються виконавці та складається перелік завдань [51, с. 99].

Здійснення антикризової діяльності є наступним та дуже важливим етапом. Під час нього команда реалізовує антикризові заходи задля реалізації цілей антикризового управління. Такими заходами можуть бути антикризові тактичні заходи із використанням антикризових інструментів. В залежності

від проблеми це можуть бути заходи фінансового оздоровлення, вирішення кадрових чи іміджевих криз та реформи структурних підрозділів [52, с. 6].

Останнім етапом проводиться оцінка ефективності проведених дій та визначаються наслідки для організації. В разі успіху підводяться підсумки та створюються заходи для унеможливлення подібних криз в майбутньому. В разі невдачі розроблюється нових план дій [52, с. 6].

В ході проведення оцінки ефективності антикризового управління слід використовувати наступні критерії:

- динаміка показників виробничої діяльності й фінансового стану після запровадження заходів антикризового управління;
- тенденції позитивних перетворень й економічного ефекту;
- залежність змін та втрачених можливостей організації;
- швидкість адаптації організації до змін;
- інформаційне забезпечення для можливості прийняття необхідних в даний момент антикризового рішення;
- доцільність антикризового управління;
- рівень кваліфікації працівників [29].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [36].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що визначення антикризового управління не є однозначним. Антикризове управління засновується і на глобальних поточних проблемах, і на проблемах зростання організації, і на проблемах, які є наслідком недотримання старатегічних напрямів діяльності організації. Уніфікованих інструментів з підготовки до можливих глобальних кризових перетворень та розвитку організації в такий час без великих втрат немає, але є досвід, який було

напрацьовано під час попередніх криз.

1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління

Більшість авторів по-різному розуміють стратегічне планування і питання формування стратегій підприємств. Наприклад, Д. Аакер пропонує наступну еволюцію систем управління підприємством (табл.1.5).[1]

Стратегічне планування пов'язано зі зміною стратегічних напрямів і можливостей. Основне його положення, на думку науковця, полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відбиває майбутнє, відхилення від минулих прогнозів і нові тенденції вимагають стратегічних корегувань.

Таблиця 1.5.

Еволюція систем управління [4]

Показники	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне ринкове управління
Основні сфери уваги	Контроль над відхиленнями і управління складністю	Прогнозування росту і боротьба із складнощами	Зміна стратегічного напрямку і можливостей	Подолання проблем, пов'язаних з "стратегічними сюрпризами" і несподіваними погрозами / можливостями
Основне положення	Майбутнє повторює минуле	Майбутнє є продовження минулих тенденцій розвитку	Нові тенденції і порушення послідовності можна прогнозувати	Циклічне Планування неадекватне швидким змінам
Характер	Періодичний			У реальному часі
Період використання	З 1900-х рр.	З 1950-х рр.	З 1970-х рр.	З 1990-х рр.

Стратегічне планування сконцентровано у ринковому середовищі, в якому здійснює свою діяльність підприємство.

М. Портер бачить мету стратегічного планування в дослідженні кожної складової конкуренції, в оцінці значущості її основних чинників і наданні повної картини потенціалу ринку [3].

На противагу думці Д. Аакера, М. Портер вважає, що стратегічні плани повинні розроблятися на 10 і більше років, що забезпечить безперервність удосконалень видів діяльності, внаслідок чого підприємство отримає унікальні можливості і необхідні компетенції, відповідні його стратегії, з чим неможливо, на наш погляд, не погодитися [3].

Слід зазначити, що представлені в таблиці системи управління не виключають одна одну, а доповнюють і розвивають. При цьому стратегічне ринкове управління інтегрує усі чотири системи управління: бюджетування, прогнозування, характерне для довгострокового планування, елементи стратегічного планування і інструменти ухвалення стратегічних рішень в реальному часі. У стратегічному ринковому управлінні періодичний процес планування доповнюється методами, завдяки яким підприємство зберігає високу швидкість стратегічної реакції незалежно від циклу планування.

У зв'язку з вищезазначеним, до основних функцій стратегічного планування можна віднести:

1. Форсування стратегічних альтернатив.
2. Стратегічно орієнтоване управління.
3. Обґрунтований розподіл ресурсів компанії.
4. Створення системи стратегічного менеджменту і контролю.
5. Забезпечення горизонтальних і вертикальних комунікацій і координуючих систем. [4]

Р. Акофф вводить таке поняття, як інтерактивне планування, мета якого полягає в розробці основ майбутнього у теперешньому і визначенні шляхів удосконалення підприємства. Інтерактивне планування, на думку автора, ґрунтується на тому, що основні перешкоди в проведенні змін ховаються у

свідомості працівників підприємства, і є тією методологією, яка сприяє впровадженню ідей в реальність. [5]

Г. Минцберг заперечує концепцію стратегії як плану, який заздалегідь формується у думках її розробника. Він розглядає стратегію як сукупність здійснюваних впродовж певного часу різних видів діяльності, які включають також спостереження за подіями, що відбуваються усередині і поза компанією. Г. Минцберг зовсім не наполягає на зайвості планування, а лише говорить про те, що дії йому здаються важливішими, ніж наміри. [5]

М. Портер презентує у своїй роботі безліч визначень поняття «стратегія», доповнюючи його при подальшому аналізі. Так, на думку М. Портеру, стратегію можна розглядати як зведення перешкод для конкурентних сил або як визначення позиції на ринку, де вплив цих сил найменший. [3]

Інакше кажучи, стратегія є створенням унікальної і вигідної позиції, яка передбачає відповідний набір видів діяльності.

Компроміси, які пов'язані з позиціонуванням, чинять глибокий вплив на конкуренцію і конче важливі для стратегії. Вони вимагають вибір і свідоме обмеження пропозицій компанії, перешкоджають копіюванню позиціонування, оскільки конкуренти, інтегровані в ці процеси, послаблюють свою стратегію і зменшують цінність існуючих у них видів діяльності. З урахуванням вищенаведеного М. Портер пропонує визначати стратегію як рішення компромісів в конкуренції, тобто її суть полягає у виборі напряму діяльності компанії.

Рівень конкурентоспроможності за М. Портером, залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, а саме: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.5).

Разом з тим, п'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони суб'єктів ринкових відносин, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний результат та виявити області, в яких галузеві тенденції

здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Але вона не включає в себе сучасні фактори розвитку бізнесу, тому ми пропонуємо, виділити шостий фактор пов'язаний з визначенням компетентностей. Зазначимо, що дана наукова течія є мейнстрімом розвитку економіки. Успішна конгломерація і розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.



Рис. 1.5. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером з виокремленням шостого фактора [27].

Конкурентоспроможність суб'єктів ринкових відносин є одним із основних критеріїв оцінювання ефективності та результативності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій

на глобальному ринку, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [27].

На думку М. Р. Ліндерса і Х.Е. Фірона, стратегія - це план дій, спрямований для досягнення конкретних довгострокових цілей компанії. Стратегія повина бути сконцентрована на ключових чинниках, необхідних для успіху, і основних діях, які потрібно втілити в сьогодні для досягнення майбутніх результатів. Таким чином, стратегія - процес взаємодії компанії зі своїм оточенням, визначення довгострокових цілей і досягнення бізнес-цілей шляхом продуктивного і ефективного розміщення ресурсів. [6]

Р. С. Каплан і Д.П. Нортон розглядають стратегію у вигляді набору деяких гіпотез про причини і наслідки з точки зору вибору споживчого і ринкового сегментів, де підприємство має намір працювати. При цьому передбачається визначення тих критичних внутрішніх бізнес-процесів, які слід довести до досконального стану, щоб висувати цінні пропозиції цільовому споживачеві, і відбір індивідуальних і організаційних можливостей, що необхідні для досягнення внутрішніх, клієнтських і фінансових цілей.[7]

Такий підхід повністю відповідає роботам М. Портера за визначенням корпоративної стратегії.

На думку А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрікланда III, стратегія є комплексним планом управління, зміцнюючим положення компанії на ринку і забезпечуючим координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Іншими словами, стратегія - це комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей. Процес визначення стратегії базується на ретельному вивченні усіх можливих напрямів розвитку і полягає у виборі загального напрямку моделей бізнесу, методів конкуренції, ринків, що завойовуються, потреб, які обслуговуються, ресурсів, що залучаються .[8]

З поняттям стратегії, на думку цих авторів, тісно пов'язано поняття моделі бізнесу (бізнес-моделі), яке трактується як спосіб отримання прибутку від діяльності компанії. Це поняття є вужчим в порівнянні з терміном «стратегія» і покликане забезпечити ефективність стратегії з точки зору «доходи – витрати – прибуток».

З наведених визначень видно, що фірма повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях:

- внутрішні ресурси фірми;
- бізнес-середовище, в якому фірма функціонує;
- здатність фірми створювати додану вартість.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися.

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок.

Добре розроблена стратегія - основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах .[9]

Стратегія - це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми. Своєрідний підхід, що складається з п'яти визначень терміна «стратегія», запропонований у роботі Г. Мінцберга: «Стратегія - це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє». [10]

Розробляючи стратегію (бізнес-стратегію), необхідно визначитися щодо таких аспектів бізнесу, як товарний ринок, рівень інвестицій тощо.

Товарний ринок, на якому конкурує або буде конкурувати фірма. Сфера бізнесу визначається товарами/послугами, які фірма має намір

запропонувати, ринками, що вона прагне обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде суперничати, і рівнем вертикальної інтеграції.

Рівень інвестицій. Наявні інвестиції фірма може направити на зростання (чи вхід на товарний ринок), зміцнення зайнятих позицій, експлуатацію бізнесу шляхом мінімізації інвестицій.

Функціональні стратегії. Обраний фірмою спосіб конкуренції характеризується певним набором функціональних стратегій (наприклад, товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія).

Стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія. Стратегічні активи - це ресурси фірми (висококваліфікований персонал, торгова марка, позитивний імідж, прихильні покупці), що перевершують аналогічні ресурси конкурентів. Стратегічні компетенції - це стратегічно важливі для фірми напрямки діяльності, в яких найбільш зримо виявляється перевага фірми. Стратегічні активи і компетенції є об'єктивною передумовою забезпечення фірмі конкурентних переваг.

Якщо фірма являє собою диверсифіковану компанію, то в цьому випадку, крім перерахованих аспектів бізнесу, необхідно врахувати ще два: розподіл ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одинацями; визначення і використання синергічних ефектів між компаніями / бізнес-одинацями [11].

В умовах кризи стратегія розвитку підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні. Беручи до уваги невизначеність зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання, вважаємо, що для ефективного функціонування та розвитку будь-яка корпоративна стратегія повинна бути антикризовою. Це стане запорукою запобігання виникненню криз і забезпечення стійкого розвитку, який дозволить гарантувати на довготривалій основі стабільне економічне зростання при задоволенні потреб і вимог зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати антикризову стратегію як систему цілей і комплекс заходів щодо їх

досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, (що є підґрунтям виникнення кризи).

Суттєвими особливостями, котрі відрізняють антикризову стратегію від інших, є: необхідність урахування сили та характеру впливу зовнішнього середовища, що суттєво змінюється; дефіцит ресурсів; вичерпання потенціалу наявних технологій (виробничого й управлінського характеру); обмеженість строків розроблення та впровадження; необхідність урахування стадій життєвого циклу підприємства. Таким чином, ефективна стратегія антикризового управління визначає дії, за допомогою яких підприємство буде в змозі відновити динамічну стійкість в умовах змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжавтотранс» зареєстровано 28.11.1997 за юридичною адресою Україна, 69063, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ ПОКРОВСЬКА, будинок 30. Керівником організації є Іванов Євген Ігорович. Розмір статутного капіталу складає 969 800,00 грн. ПрАТ «Запоріжавтотранс» надає іншим підприємствам, а також населенню наступні послуги:

- допоміжне обслуговування наземного транспорту (КВЕД 52.21);
- загальна медична практика (КВЕД 86.21);
- діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання (КВЕД 55.20);
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендного нерухомого майна (КВЕД 68.20).

До складу ПрАТ «Запоріжавтотранс» входять:

30 автостанцій Запорізької області, а саме: - Новомиколаївська АС, місцезнаходження: вул. Українська, б.50, смт. Новомиколаївка, Новомиколаївський р-н, Запорізька обл., 70100, Україна;

- ЗАС №1, місцезнаходження: пр. Соборний, б.20, м. Запоріжжя, Запорізька обл., 69063, Україна;

- ЗАС №2, місцезнаходження: вул. Рекордна, б.37, м. Запоріжжя, Запорізька обл., 69035, Україна;

- ЗАС №3, місцезнаходження: вул. Жуковського, б.15, м. Запоріжжя, Запорізька обл., 69063, Україна;

- Вільнянська АС, місцезнаходження: вул. Соборна, б.39, м. Вільнянськ, Запорізька обл., 70000, Україна;

- АС с. Біленьке, місцезнаходження: вул. Центральна, б.1-А, с. Біленьке, Запорізький р-н, Запорізька обл., 70441, Україна;
- Кирилівська АС, місцезнаходження: пр. Азовський, б.164, смт. Кирилівка, Якимівський р-н, Запорізька обл., 72563, Україна;
- МАС №1, місцезнаходження: вул. Інтеркультурна, б.204-А, м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, Україна;
- МАС №2, місцезнаходження: вул. Університетська, б.2, м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, Україна;
- Приазовська АС, місцезнаходження: вул. Дружби, б.1, смт. Приазовське, Приазовський р-н, Запорізька обл., 72400, Україна;
- Веселівська АС, місцезнаходження: вул. Першотравнева, б.19, смт. Веселе, Веселівський р-н, Запорізька обл., 72200, Україна;
- Якимівська АС, місцезнаходження: вул. Молодих патріотів, б.5, смт. Якимівка, Якимівський р-н, Запорізька обл., 72500, Україна;
- Приморська АС, місцезнаходження: вул. Слов'янська, б.105-Б, м. Приморськ, Запорізька обл., 72100, Україна;
- Бердянська АС, місцезнаходження: пр. Західний, б.4, м. Бердянськ, Запорізька обл., 71118, Україна;
- Великобілозерська АС, місцезнаходження: вул. Набережна, б.29-А, смт. Велика Білозерка, Велико- Білозерський р-н, Запорізька обл., 71400, Україна;
- Енергодарська АС, місцезнаходження: вул. Молодіжна, б.12, м. Енергодар, Запорізька обл., 71500, Україна;
- Василівська АС, місцезнаходження: вул. Соборна, б.1-А, м. Василівка, Запорізька обл., 71600, Україна;
- Дніпрорудненська АС, місцезнаходження: вул. Нижня, б.58, м. Дніпрорудне, Запорізька обл., 71630, Україна;
- Михайлівська АС, місцезнаходження: вул. Коноваленка, б.1/2, смт. Михайлівка, Михайлівський р-н, Запорізька обл., 72000, Україна;
- Пологівська АС, місцезнаходження: вул. Єдності, 9-А, м. Пологи,

Запорізька обл., 70600, Україна;

- Розівська АС, місцезнаходження: вул. Визволителів, б.2, смт. Розівка, Розівський р-н, Запорізька обл., 70300, Україна;

- Більмацька АС, місцезнаходження: вул. Запорізька, б.34, смт. Більмак, Більмацький р-н, Запорізька обл., 71000, Україна;

- Токмацька АС, місцезнаходження: вул. Гоголя, б.93, м. Токмак, Запорізька обл., 71700, Україна;

- Чернігівська АС, місцезнаходження: вул. Шкільна, б.17, смт. Чернігівка, Чернігівський р-н, Запорізька обл., 71200, Україна;

- Комишуваська АС, місцезнаходження: вул. Б.Хмельницького, б.72-А, смт. Комишуваха, Оріхівський р-н, Запорізька обл., 70530, Україна;

- Оріхівська АС, місцезнаходження: вул. Запорізька, б.23-А, м. Оріхів, Запорізька обл., 70500, Україна;

- Гуляйпільська АС, місцезнаходження: вул. Пологівський шлях, б.27, м. Гуляйполе, Запорізька обл., 70290, Україна;

- Кам'яно-Дніпровська АС, місцезнаходження: вул. Центральна, б.2, м. Кам'янка-Дніпровка, Запорізька обл., 71300, Україна;

- База відпочинку "Бриз", місцезнаходження: вул. Поштова, б.75, с. Приморський Посад, Приазовський р-н, Запорізька обл., 72451, Україна;

- Культурно-розважальний центр "Казка", місцезнаходження: д/н, с. Біленьке, Запорізький р-н, Запорізька обл., 70441, Україна.

Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів не має.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) 210. Штатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, а також працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня): 15 осіб.

Фонд оплати праці штатних працівників: у звітному році склав 15408,9 тис.грн. у попередньому році 17903,2 тис.грн. Зменшення фонду оплати праці відбулось за рахунок зупинення діяльності в період з 19.03.2020р. по

31.05.2020р. з метою запобігання поширення хвороби COVID-19 на території Запорізькій області. Оплата праці здійснюється відповідно штатного розкладу товариства. Зміни в оплаті праці вносяться відповідно штатного розкладу товариства та відповідно до змін в чинному законодавстві України, а саме при підвищенні рівня мінімальної заробітної плати.

Кадрова програма емітента спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: протягом звітного року продовжена робота по навчанню касирів для роботи на касових апаратах з обов'язковою передачею електронних копій. Згідно Положення була проведена атестація: начальників та заступників начальників.

Проводиться робота по підготовці працівників підприємства (оплата за навчання у вищих навчальних закладах). Проводиться робота по навчанню, згідно плану, по охороні праці керівників структурних підрозділів.

ПрАТ «Запоріжавтотранс» є посередником між перевізниками та пасажирями, яким продає квитки на провіз багажу; крім того, пасажирям надаються інші послуги.

Обсяги виробництва:

В звітному році було укладено договорів з перевізниками всього 102 шт., в т.ч.:

- юридичні особи - 70;
- фізичні особи - 32.

Отримані доходи від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на суму 19885 тис.грн. без ПДВ, в т.ч.:

- автостанційні послуги - 19861 тис.грн.
- продаж путівок на базу відпочинку - 24 тис.грн.

Отримані доходи від операційної та іншої діяльності на суму 10398 тис.грн., в т.ч.:

- операційна оренда - 6435 тис.грн.
- одержані штрафи - 28 тис.грн.
- послуги по договорам оренди - 3552 тис.грн.

- винагорода страхових компаній - 121 тис.грн.
- послуги по благоустрою території, відшкодування витрат та інші - 203 тис.грн.
- відсотки банку - 120 тис.грн.
- реалізація не оборотних активів - 59 тис.грн.

Питома вага доходів від надання автостанційних послуг становить 65% та від оренди нерухомого майна - 21% від загальних доходів одержаних від діяльності підприємства.

Товариство свої послуги не експортує.

Пасажиропотік населення, що користується автостанційними послугами, на протязі року не є стабільним - він має переважне зростання в літній період та спад в зимовий сезон, а також знаходиться в залежності від наявності святкових днів.

Єдиний ринок збуту - автостанції, основні клієнти - населення та автоперевізники різних форм власності, що обслуговують автобусні маршрути приміського, міжміського та міжнародного сполучення.

Перспективність та ризики в наданні послуг залежать від розвитку автомобільної галузі в цілому - це:

- розвиток виробничої бази автоперевізників, що є власниками автобусів,
- розширення мережі маршрутів,
- покращення якості автомобільних шляхів.

До ризиків в діяльності товариства можна віднести і нестабільність ринкових цін на паливно-мастильні матеріали та інфляційні процеси в державі, а також загроза змін в проведенні тарифної політики в автостанційній діяльності.

Постійно ведеться вдосконалення програмно-апаратного комплексу. Розроблено та впроваджено веб-сайт підприємства для продажу квитків та отримання інформації онлайн щодо розкладу руху автобусів. Також розширена можливість безконтактного придбання квитків безготівковою

формою оплати, задля більшої зручності та зменшення можливості поширення вірусу SARS-CoV-2 під час пандемії.

Конкуренти на ринку з надання автостанційних послуг в області відсутні, так як в своєму регіоні (області) товариство займає монопольне становище на ринку надання автостанційних послуг.

Якість надання автостанційних послуг підтверджена сертифікатом на систему управління якістю ДСТУ ISO 9001-2001 (ISO 9001:2000). Сертифікат виданий Органом з сертифікації систем управління якістю Державним підприємством «Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації». Сертифікат зареєстровано в реєстрі системи сертифікації УкрСЕПРО. Дія Сертифікату відповідності поширюється на 26 автостанцій Товариства.

2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Фінансово-економічний стан підприємства – це дуже широке поняття, яке охоплює всі елементи системи фінансових відносин організації, характеризується сукупністю виробничо-господарських факторів та системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

На підставі балансу ПрАТ «Запоріжавтотранс» проведемо горизонтальний аналіз активів і пасивів підприємства за 2021–2022 рр. (табл. 2.1).

Відповідно до отриманих результатів (табл. 2.1), можемо зробити такі висновки щодо активів ПрАТ «Запоріжавтотранс». Щодо загальної вартості необоротних активів, то у порівнянні із 2021 р., у 2022 р. вона була меншою на 2,7%, через зменшення вартості нематеріальних активів на 1200 тис.грн. та основних засобів на 80000 тис.грн.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів за 2021–2022 рр.

ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Активи	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	5300	4100	-1200	-22,6
Незавершені капітальні інвестиції	1100	1900	800	72,7
Основні засоби	1230000	1150000	-80000	-6,5
Первісна вартість	1400000	1400000	0	0
Знос	170000	250000	80000	47
Довгострокові фінансові інвестиції	1190000	1190000	0	0
Довгострока дебіторська заборгованість	40	16000	15960	99,9
Усього	2426440	2362000	-64440	-2,7
2. Оборотні активи				
Запаси	760000	430000	-330000	-43,4
Дебіторська заборгованість за продукцію	320000	190000	-130000	-40,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
За авансами	44000	21000	-23000	-52,3
З бюджетом	180000	170000	-10000	-5,6
У т.ч. з податку на прибуток	150000	150000	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	110000	74000	-36000	-32,7
Гроші та еквіваленти	340000	220	-339780	-99,9
Витрати майбутніх періодів	460	410	-50	-10,9
Усього	1724460	865630	-858830	-49,8
ФІНАНСОВО-МАЙНОВИЙ СТАН	4150900	3227630	-923270	-22,2

Щодо оборотних активів ПрАТ «Запоріжавтотранс», то у 2022 р. їх сума зменшилася на 858830 тис. грн., що спричинено погіршенням усіх статей оборотних активів. У 2022 р. відбулось різке зменшення запасів на 43,4 %, що негативно впливає на виробничий та збутовий процес підприємства. У 2022 р. загальна вартість активів ПрАТ «Запоріжавтотранс» зменшилась на 923270 тис. грн. Цей факт свідчить про значне погіршення потенціалу даного підприємства з 2021 р. За даними підрахунками можемо засвідчити, що підприємство ПрАТ «Запоріжавтотранс» не має власний оборотних коштів, що було зумовлено перевищенням зобов'язань над

оборотними активами.

На підставі балансу ПрАТ «Запоріжавтотранс» проведемо вертикальний аналіз активів і пасивів підприємства за 2021–2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2-

Вертикальний аналіз активів за 2021–2022 рр.

ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Активи	2021	2022	питома вага 2021,%	питома вага 2022, %	Відхилення 2022 до 2021 рр.
Необоротні активи					
Нематеріальні активи	5300	4100	0,13	0,13	0,00
Незавершені кап інвестиції	1100	1900	0,03	0,06	0,03
Основні засоби	1230000	1150000	29,63	35,63	6,00
Первісна вартість	1400000	1400000	33,73	43,38	9,65
Знос	170000	250000	4,10	7,75	3,65
Довгострокові фінансові інвестиції	1190000	1190000	28,67	36,87	8,20
Довгострока дебіторська заборгованість	40	16000	0,00	0,50	0,49
Усього за розділом 1	2426440	2362000	58,46	73,18	14,72
2. Оборотні активи					
Запаси	760000	430000	18,31	13,32	-4,99
Дебіторська заборгованість за продукцію	320000	190000	7,71	5,89	-1,82
Дебіторська заборгованість за розрахунками					0,00
За авансами	44000	21000	1,06	0,65	-0,41
З бюджетом	180000	170000	4,34	5,27	0,93
У т.ч. з податку на прибуток	150000	150000	3,61	4,65	1,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	110000	74000	2,65	2,29	-0,36
Гроші та еквіваленти	340000	220	8,19	0,01	-8,43
Витрати майбутніх періодів	460	410	0,01	0,01	0,00
Усього за розділом 2	1724460	865630	41,54	26,82	-14,83
ФІНАНСОВО-МАЙНОВИЙ СТАН	4150900	3227630	100,00	100,00	0,00

Щодо результатів вертикального аналізу активів ПрАТ «Запоріжавтотранс» (табл. 2.2), можемо зробити такі висновки:

У 2021 р. активи підприємства на 58,46 % склалися із необоротних активів. Найбільш вагомим елементом необоротних активів були основні

засоби (29,63%) та довгострокові фінансові інвестиції (28,67%).

У 2022 р. відбулось зменшення питомої ваги оборотних активів на 14,83%, за рахунок зменшення ваги грошей та їх еквівалентів на 8,43% від загальної суми активів, що є негативним показником.

Розглянемо в табл. 2.1 алгоритм розрахунку показників майнового стану ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Таблиця 2.3-

Аналіз показників майнового стану ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Показник	Період					Відхилення (±) 2022 р від			
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валюта балансу	372030 7	356331 5	362226 4	370875 2	438395 6	663649	82064 1	761692	67520 4
Фондоозброєність	166,74	240,31	342,45	350,12	511,7	344,96	271,39	169,25	161,58
Фондовіддача основних фондів	4,96	1,72	1,07	2,46	1,76	-3,2	0,04	0,69	-0,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,12	0,0088	-0,07	-0,0088	-	- 0,1288	-0,0176	0,0612
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,91	0,88	1	1	1	0,09	0,12	0	0
Коефіцієнт мобільності активів	1,08	0,68	0,52	0,6	0,74	-0,34	0,06	0,22	0,14

Примітка: побудовано автором на основі [32]

Проаналізувавши дані, отримані в табл. 2.1-2,3 бачимо, що сукупна вартість активів підприємства протягом 2018-2022 рр. постійно збільшувалась, що відповідає нормативу. Середня величина основних засобів збільшується в 2018-2020 рр., але в 2021 р. коефіцієнт зменшується, в 2022 р. значно підвищується, що відповідає нормативу. Забезпеченість персоналу основними засобами збільшується у 2018 – 2020 рр., але чисельність робітників дуже швидко зменшується. Період 2021 – 20219 рр. показує збільшення цього показника, але при зменшенні персоналу підприємства.

Ефективність використання основних фондів на підприємстві низька, про що свідчать розрахунки періоду 2018- 2020 рр., в 2021 р. відбулось підвищення даного коефіцієнта, але в 2022 р. він різко зменшився. Частка коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу не відповідає нормативу так, як за період, що аналізується, вона поступово збільшується, а необхідно зменшення цього показника. Коефіцієнт зносу основних засобів з 2018 р. до 2022 р. відповідає нормативу, але відбувається його поступове зменшення. Коефіцієнт оновлення основних засобів на підприємстві відповідає нормативу у 2019-2020 рр., на цей період було його поступове збільшення. Період 2020– 2022 рр. коефіцієнт оновлення основних засобів займає стійку позицію стабільного рівня, тримається на рівні 1. Коефіцієнт мобільності активів не відповідає нормативному значенню ($R_{\text{моб}} \geq 5$).

В табл. 2.4 наведено аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжжавтотранс».

Згідно розрахунків табл. 2.4, у підприємства оборотні активи не фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань, підприємство не має можливості розширити своє виробництво. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів не відповідає нормативу ($R_{\text{з.в.к}} \geq 2$) протягом аналізованого періоду 2018-2022 рр. У підприємства недостатньо запасів у власних обігових коштах, що обмежує свободу маневру власними коштами, також відсутня частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах, окрім періоду 2020 р.

На підприємстві запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів не забезпечені довгостроковими стабільними джерелами.

Періоди 2019 р., 2021 р. характеризуються низькими та від'ємними показниками, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії ($K_{\text{авт}} > 0,5$) не відповідає нормативу за період, що аналізується. Підприємство не в змозі виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Таблиця 2.4-

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжжявототранс»

Показник	Період					Відхилення (±) 2022р від			
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	- 569262	- 1647482	1098409	- 6566027	- 7406270	- 6837008	- 5758788	- 8504679	- 840243
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,3	-0,3	0,88	-4,76	3,97	4,27	4,27	3,09	8,73
Маневреність робочого капіталу	-0,94	-0,22	0,21	- 0,035	-0,098	0,842	0,122	-0,308	- 0,063
Маневреність власних обігових коштів	-0,54	- 0,048	0,088	- 0,016	-0,07	0,47	-0,022	-0,158	- 0,054
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-1,06	-4,55	4,67	-28	-10,2	-9,14	-5,65	-14,87	17,8
Коефіцієнт покриття запасів	2,08	1,76	14,61	-0,38	0,8	-1,28	-0,96	-13,81	1,18
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,25	0,1	0,47	-1,18	-1,16	-1,41	-1,26	-1,63	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,75	0,9	0,53	-0,18	-0,16	-0,91	-1,06	-0,69	0,02
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,6	-0,45	0,64	1,5	1,45	2,05	1,9	0,81	-0,05
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,74	0,9	1,47	2,18	2,16	1,42	1,26	0,69	-0,02
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	0,34	0,11	0,32	-0,54	-0,54	-0,88	-0,65	-0,86	0
Показник фінансового левериджу	0,29	0,28	0,085	- 0,034	- 0,043	- 0,333	- 0,323	- 0,128	- 0,009
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	0,13	0,51	-1,14	-1,11	-1,44	-1,24	-1,62	0,03

Коефіцієнт фінансової залежності відповідає нормативу за період 2019 – 2020 рр., 2021 – 2022 рр. він є від’ємним. Нормативний коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{\text{ман.в.к}} > 0,5$) відповідає нормативному значенню тільки в 2020 р, в інші періоди він від’ємний, або не відповідає нормативу. З розрахунків видно, що підприємство залежить від позикового капіталу, активно використовує його в формуванні активів. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу не відповідає нормативу, з кожним роком підвищується. Коефіцієнт фінансування ($K_{\text{ф.с}} > 1$) не відповідає нормативному значенню за період, що аналізується, 2018 – 2022 рр., підприємство фінансово нестійке. Показник фінансового левеґиджу за 2018 – 2021 рр. не відповідає нормативу ($K_{\text{фін.лев}} < 0,25$), в 2020 р. він значно зменшився, а в 2021 – 2022 рр. став від’ємним. Розрахунки коефіцієнта фінансової стійкості свідчать про те, що частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі ($K_{\text{фін.ст}} = 0,85 – 0,90$) не відповідає нормативу [1].

2.3. Аналіз причин виникнення кризового стану на ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Одним із класичних способів зрозуміти робочий стан компанії в конкурентному середовищі є аналіз сильних і слабких сторін компанії, сприятливих можливостей і загроз - SWOT аналіз. Як підкреслювалося раніше, сильні та слабкі сторони є внутрішніми для бізнесу, тоді як можливості та загрози пов’язані із зовнішнім середовищем. Результати SWOT-аналізу типової діяльності автомобільної компанії наведені в таблиці.

1.

SWOT-аналіз автотранспортного підприємства містить такі елементи:
Сильні сторони:

1. Велика флота транспортних засобів, що дозволяє забезпечити широкий асортимент послуг.

2. Висока якість обслуговування та водії з високою кваліфікацією.
3. Підтримка від держави через спеціальні програми і пільги.
4. Добре розташування та доступність до основних транспортних магістралей.

Слабкі сторони:

1. Старі транспортні засоби, що потребують постійного технічного обслуговування та ремонту.
2. Потреба у покращенні організації логістики та управління транспортними процесами.
3. Високі витрати на паливо та ресурси.
4. Недостатня інформаційна підтримка та відсутність сучасних технологій в обліку та управлінні.

Можливості:

1. Запровадження нових екологічних технологій для зменшення шкідливих викидів.
2. Розширення маршрутної мережі та привабливих пропозицій для клієнтів.
3. Співпраця з іншими транспортними підприємствами для покращення обслуговування та використання взаємодії.
4. Розвиток інтернет-технологій для зручного бронювання та оплати послуг.

Загрози:

1. Конкуренція з боку інших автотранспортних підприємств.
2. Підвищення цін на паливо та енергетичні ресурси.
3. Законодавчі обмеження та регулювання у сфері транспорту.
4. Вплив негативного економічного та політичного факторів на ринок транспортних послуг.

Загалом, проведення SWOT-аналізу дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, використати можливості для розвитку та попередити можливі загрози. Оцінюючи ці елементи, автотранспортне підприємство

може прийняти обґрунтовані рішення та розробити стратегію для ефективного функціонування на ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Сильні сторони	Можливості
<p>наявність власної виробничо-технічної бази;</p> <p>надання споживачам повного комплексу необхідних послуг;</p> <p>наявність значної частини рухомого складу з незначним пробігом з початку експлуатації;</p> <p>наявність конкурентних переваг; знаходження підприємства в промислово розвиненій зоні;</p> <p>потужна ремонтно-технічна інфраструктура;</p> <p>кваліфікований кадровий склад.</p> <p>дозвіл роботи на ринку пасажирських перевезень;</p>	<p>великий асортимент послуг, спрямований на середнього споживача;</p> <p>збільшення попиту на перевезення;</p> <p>підтримка з боку органів місцевої влади;</p> <p>наявність на ринку значної частини приватних перевізників, які не мають власної ВТБ, а часто і власної території для зберігання автомобілів;</p> <p>постійне вивчення попиту та реагування на його задоволення.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>втрата значної частини активів на тимчасово окупованих територіях Запорізької області;</p> <p>спрацювання рухомого складу;</p> <p>відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування);</p> <p>застаріле устаткування;</p> <p>проблема маркетингу;</p> <p>контрольована собівартість перевезень;</p> <p>недостатнє пристосування до кон'юнктури ринку транспортних перевезень.</p>	<p>жорстка конкуренція з боку споріднених підприємств;</p> <p>повільне реагування на ринкові зміни щодо надання автотранспортних послуг;</p> <p>«витік» кваліфікованих кадрів;</p> <p>несприятливі зміни в державному законодавстві;</p> <p>інфляція;</p> <p>високі ставки за кредитуванням та недосконалість законодавчої бази у сфері лізингу автомобілів;</p> <p>нерегульованість питань ціноутворення;</p> <p>втрата частини споживачів;</p> <p>негативні соціально-політичні зміни.</p>

Після SWOT-аналізу та обговорення його результатів усі проблеми автотранспортних компаній можна розділити на наступні групи:

Загрози банкрутства - зростаюча заборгованість, величезні витрати, скорочення обсягу послуг, які надає компанія.

Фінансова система недосконала — фінансова політика відсутня, фінансовий контроль слабкий, витрати надзвичайно високі.

Відсутність ефективної системи управління - відсутність міцних управлінських зв'язків, відсутність чітких планів виходу з кризи, відсутність комплексного планування та прогнозування, повільна структурна перебудова, недостатня економічна самостійність підрозділу, нерегулярність надання послуг.

Проблеми маркетингу - орієнтація на попит, негнучка категорійна політика, необхідність підвищення якості послуг, що надаються компаніями споживачам, необхідність реорганізації маркетингових служб, а також необхідність створення для них нових продуктів (послуг) і технологій.

Виробничо-технічні проблеми - велика частка старого обладнання, недостатнє впровадження нових технологій в існуючі послуги та відсутність нових технологій у нових послугах.

Проблеми управління персоналом - незацікавленість у результатах, погіршення соціально-психологічного клімату, необхідність балансу інтересів, недостатній розвиток персоналу, навчання, стажування.

Тому завдання SWOT-аналізу полягає у виявленні слабких ланок в організації життєдіяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та виробничого потенціалу. Під ринковим потенціалом розуміють ступінь готовності підприємства ефективно конкурувати за рахунок об'єктивних переваг пропонованих послуг, що в свою чергу залежить від наявного виробничого потенціалу [3].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

3.1 Оцінка ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Негативні фактори впливу, які діють ззовні, змушують вище керівництво, зокрема керівництво ПрАТ «Запоріжавтотранс», використовувати інструменти антикризового управління в своїй діяльності для прогнозування кризи та її попередження. Фінансовий потенціал підприємства – це важливий елемент впливу на виробничо-господарську діяльність й соціально-економічний розвиток організації. За ринкових умов фінансовий потенціал підприємства набуває все більшої актуальності як основна характеристика фінансової стійкості організації та його постійного розвитку. Таким чином, фінансовий потенціал напряду впливає на ефективність функціонування підприємства, адже саме фінансовий потенціал має вплив на конкурентоспроможність підприємства та на його інвестиційну привабливість. Для досягнення стабільного розвитку підприємству, забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості необхідно намагатись досягати достатнього рівня фінансового потенціалу [30, с. 105].

Засновуючись на тому, що рівень фінансового потенціалу вимірюється в процесі оцінки фінансової стійкості організації, то в практичній діяльності доцільно застосовувати моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства для запобігання настанню кризового стану та банкрутства.

В працях вчених пропонується велика кількість моделей для оцінки рівня фінансового потенціалу суб'єктів господарювання, більшість з яких ґрунтуються на даних експертних оцінок. Такий вид оцінок фінансового потенціалу є дещо суб'єктивним і поряд з ними необхідно розраховувати та перевіряти отримані висновки за допомогою інших методів [5, с. 148]. З

метою формування найбільш точної й якісної інформації щодо фінансового потенціалу організації слід використовувати комплекс методів.

Розглянемо більш детально моделі оцінки ймовірності банкрутства. Застосовуючи нижченаведені моделі зможемо спрогнозувати фінансову стійкість та ймовірність настання банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс». Характеристика фінансового потенціалу ПрАТ «Запоріжавтотранс» може бути розглянута в двох напрямках: короткострокової та довгострокової перспектив. В довгостроковій перспективі характеристиками для фінансового потенціалу є показник ліквідності і показник платоспроможності підприємства. В короткостроковій перспективі розглядається фінансова стійкість організації [5, с. 115].

Проводячи розрахунки за моделями банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс», ми отримуємо характеристику фінансовому потенціалу в короткостроковій перспективі. На фінансовий потенціал впливає багато факторів, зокрема мінливе ринкове середовище, нестабільність української економіки, тому оцінку його стану слід проводити на регулярній основі, порівнюючи поточні значення з минулими. Це необхідно для дослідження динаміки та аналізу тенденцій. Таким чином, метою оцінки рівня фінансового потенціалу ПрАТ «Запоріжавтотранс» є визначення його фінансової стійкості та платоспроможності для подальшої побудови стратегії щодо управління фінансовим потенціалом.

Інструментом вирішення цього завдання можуть виступати моделі оцінки ймовірності банкрутства, оскільки отриманим результатом у процесі розрахунків є показник, який відповідно до заданої шкали дає змогу констатувати наявність чи відсутність фінансової стійкості, її порушення, передкризовий стан або ж високу ймовірність банкрутства підприємства. Існує багато західних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства. Необхідно зазначити, що правомірно виділяти окремі їх групи: економіко-математичні, експертні, штучні інтелектуальні системи, оцінки фінансового стану. Звернемо увагу саме на групу економіко-математичних

моделей. До складу цієї групи включають кластерний, дискримінантний аналіз, імітаційне моделювання, а також дерева. Найбільш поширеним для розрахунку ймовірності банкрутства вважається саме дискримінантний аналіз, який ґрунтується на побудові дискримінантної функції. Надання переваги даній методиці пояснюється зокрема відносно високою частотою передбачення, яка складає 86%.

В рамках даного аналізу будується функція, за якою і відбувається розрахунок інтегрального показника. Він дає можливість з досить високою точністю визначити стан підприємства та оцінити ймовірність банкрутства.

Такі можливості надає п'ятифакторна модель Альтмана, за допомогою якої проведемо оцінку ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжжавтотранс». Модель Альтмана складається із п'яти показників, які найбільш повно характеризують фінансовий потенціал підприємства, в порівнянні з іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства.

Окрім зазначеного, великою перевагою моделі Альтмана є можливість визначити наявність кризового стану на перших етапах. Вважаємо, що вона має беззаперечні переваги перед іншими зарубіжними моделями оцінки ймовірності банкрутства підприємств, а саме:

- досить прості розрахунки;
- невелика кількість показників, які впливають на точність й якість отриманих результатів;
- доступність вихідних даних, що знаходять своє відображення у формах фінансової звітності;
- логічність та послідовність дослідження;
- можливість на перших етапах кризи прогнозувати банкрутство та визначити зону ризику, в якій знаходиться підприємство;
- точність прогнозування (приблизно 90-95%).

Ще однією перевагою цієї моделі є те, що на відміну від інших західних моделей оцінки ймовірності банкрутства, після розрахунку показника за її допомогою можна визначити зону ризику, в якій знаходиться

підприємство, а не тільки констатувати факту про наявність кризи.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана представляється у такому вигляді:

$$z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 0.999x_5 \quad (3.1)$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

x_5 – відношення чистого доходу до всього активів.

Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням. У таблиці 3.1 наведено формули для розрахунку зазначених вище факторів.

Таблиця 3.1. -

Методика розрахунку проміжних показників моделі Е. Альтмана

x_1	= (ф. 1, р. 1195 – р. 1695) / ф. 1, р. 1300
x_2	= ф. 2, р. 2350 (2355) / ф. 1, р. 1300
x_3	= ф. 2, р. 2290 (2295) / ф. 1, р. 1300
x_4	= ф. 1, р. 1495 / (ф. 1, р. 1595 + р. 1695)
x_5	= ф. 2, р. 2000 / ф. 1, р. 1300

Розрахуємо за допомогою п'ятифакторної моделі Е. Альтмана ймовірність банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс» (на основі балансу підприємства, Додаток А).

$$z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 0.999x_5 = 2,3$$

Для визначення ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс» порівняємо отриманий індекс з критичним значенням (табл.3.2).

Таблиця 3.2.-

Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана

Граничне значення індексу	Стан підприємства
1,8	Дуже висока
1,81 - 2,6	Висока
2,61- 2,9	Низька
2,91 - 3,0	Дуже низька

Отримане значення дає змогу зробити висновок, що на ПрАТ «Запоріжавтотранс» висока ймовірність банкрутства. Для визначення рівня фінансового потенціалу на ПрАТ «Запоріжавтотранс» скористаємось матрицею, наведеною в табл.33.

Таблиця 3. 3-

Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за розрахованою моделлю Е. Альтмана

Ймовірність банкрутства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
Дуже висока	Відсутність фінансової стійкості.	Низький
Висока	Підприємство фінансово нестабільне.	
Низька	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.	Середній
Дуже низька	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Підприємство є фінансово стійким.	Високий

Як бачимо, чем нижче ймовірність банкрутства, тим вищий рівень фінансового потенціалу підприємства. Друга модель, за допомогою якої будемо давати оцінку ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс» є найбільш поширена в Україні модель О. Терещенка. Розроблена вітчизняна

дискримінантна модель О. Терещенка має великі переваги над іншими традиційними методиками, а саме: зручність у використанні; при використанні врахована сучасна міжнародна практика; вирішення проблеми критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності; врахування галузевої специфіки підприємства.

Формула розрахунку моделі Терещенка має вигляд:

$$z = 1.5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0.3x_5 + 0,1x_6 \quad (3.2)$$

де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення прибутку до виручки;

x_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

x_6 – відношення виручки до основного капіталу.

У таблиці 3.4 наведемо формули формули для розрахунку зазначених вище факторів.

Таблиця 3.4. -

Методика розрахунку проміжних показників моделі О. Терещенка

x_1	= р. 2000 (ф. 2) / р. 1695 (ф. 1)
x_2	= р. 1900 (ф. 1) / р. 1695 (ф. 1)
x_3	= р. 2350 (ф. 2) / р. 1900 (ф. 1)
x_4	= р. 2350 (ф. 2) / р. 2000 (ф. 2)
x_5	= р. 1100 (ф. 1) / р. 2000 (ф. 2)
x_6	= р. 2000 (ф. 2) / р. 1900 (ф. 1)

Розрахуємо за допомогою моделі О. Терещенка ймовірність банкрутства на ПрАТ «Запоріжавтотранс» (на основі балансу підприємства, Додаток А).

$$z = 1.5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0.3x_5 + 0,1x_6 = 0,4$$

Для інтерпретації отриманих даних необхідно скористатися відповідною шкалою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.-

Шкала визначення стану підприємства за моделлю О.Терещенка

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Низька ймовірність банкрутства

Для визначення фінансової стійкості та рівня фінансового потенціалу, пропонуємо наступну матрицю оцінок вищезазначених параметрів (табл. 3.6).

Таблиця 3. 6-

Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за розрахованою моделлю О. Терещенка

Ймовірність банкрутства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
Існує загроза банкрутства	Фінансова стійкість відсутня. Підприємство фінансово нестабільне. .	Низький
Фінансова стійкість порушена	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.	Середній
Банкрутство не загрожує	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Фінансова стійкість є високою.	Високий

Отримане в ході розрахунків значення дає змогу зробити висновок, що на ПрАТ «Запоріжжавтотранс» висока ймовірність банкрутства та низький рівень фінансового потенціалу. Таким чином, для визначення фінансового потенціалу підприємства за моделями оцінки ймовірності банкрутства краще скористатися декількома моделями, щоб отриманий результат був якісним та точним. В такому випадку, може йти мова про отримання достовірного результату щодо фактичного рівня фінансового потенціалу підприємства.

Наведені вище моделі дають змогу визначити фінансову стійкість підприємства, що і є головним фактором при оцінюванні фінансового потенціалу підприємства. В свою чергу, оцінка фінансового потенціалу дозволяє виявляти резерви стабілізації фінансових ресурсів та поліпшувати фінансовий стан, від якого залежить конкурентоспроможність та економічна перспектива підприємства в цілому. Завдяки визначенню рівня фінансового потенціалу можна скорегувати політику підприємства щодо стабілізації фінансового стану та збільшення обсягу фінансових ресурсів.

3.2 Розробка антикризової стратегії управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Останніми роками негативні явища у вітчизняній економіці активізувалися, що свідчить про відсутність тенденції до стабільного розвитку транспортного комплексу, ускладнення його сталого розвитку. Водночас одним із головних дестабілізуючих причин – стохастичний вплив зовнішнього середовища: розвиток кризових процесів в Україні ускладнюється впливом військових дій на території України та глобальної кризи, яка охоплює світ. В умовах ринкової економіки постійно виникають кризові ситуації як для окремих суб'єктів господарювання, так і для системи транспортного комплексу в цілому. Удосконалення ПрАТ «Запоріжавтотранс» шляхом застосування антикризового управління повинно відбуватись з використанням усіх елементів системи управління, що є головною особливістю українських транспортних підприємств. На ПрАТ «Запоріжавтотранс» пропонується алгоритм проведення антикризового менеджменту на основі нової антикризової стратегії управління (рис. 3.1.), яка містить перелік послідовних операцій в процесі розробки та впровадження комплексу програмно-цільових заходів, які спрямовані на відновлення платоспроможності ПрАТ «Запоріжавтотранс» та недопущення його банкрутства.

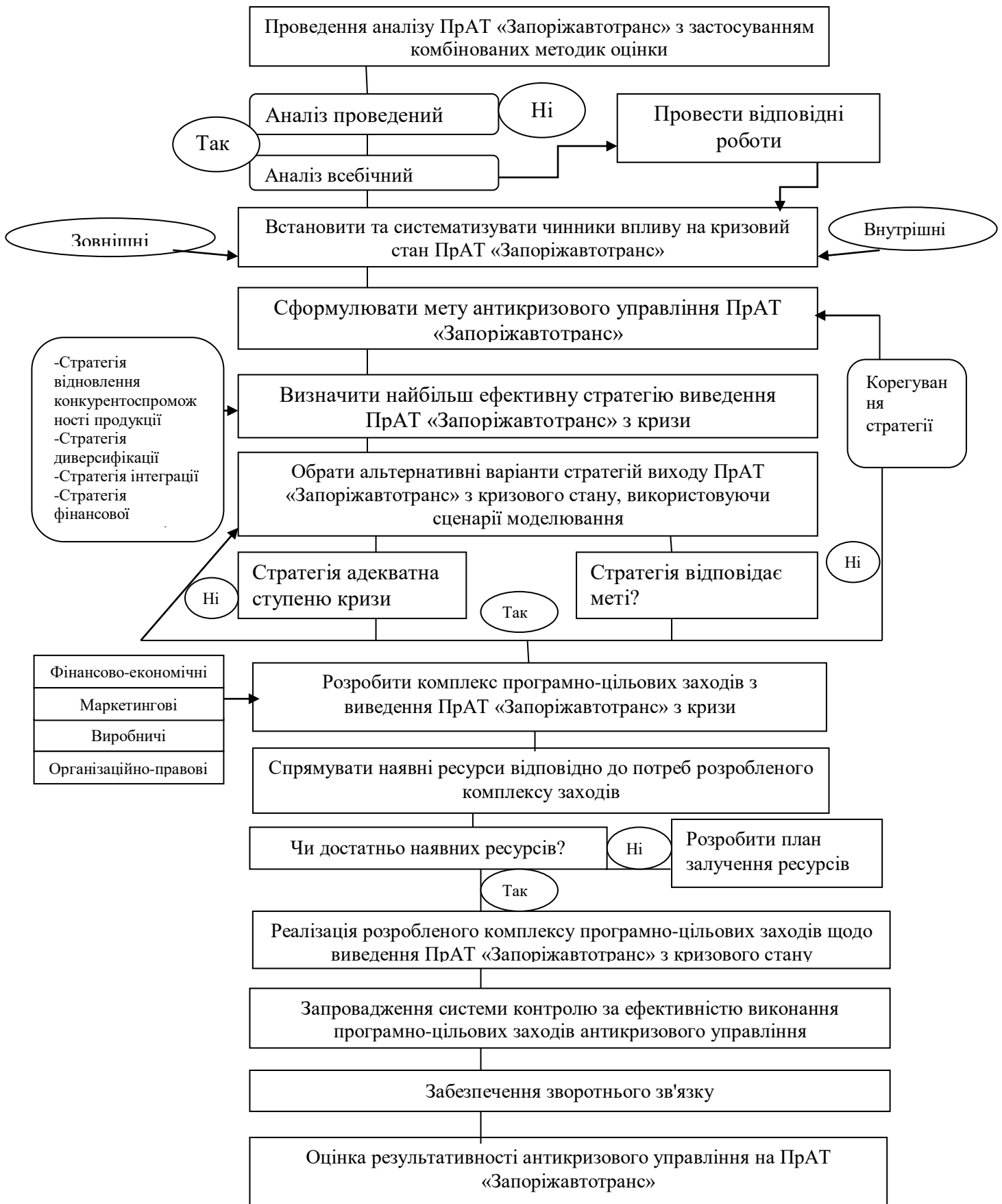


Рис. 3.1 – Алгоритм здійснення антикризових заходів на ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Застосування на практиці наведеного алгоритму дасть змогу діагностувати загальний стан підприємства, провести аналіз ризиків, що можуть в майбутньому мати вплив на роботу підприємства, сформулювати його стратегію та визначити конкретні задачі, методи та інструменти контролю в ході реалізації антикризової програми на ПрАТ «Запоріжавтотранс», оцінити ефективність впровадження антикризової програми на підприємстві.

Таким чином, розроблений алгоритм проведення антикризового менеджменту містить всі етапи здійснення антикризових дій та формування антикризової політики, яка буде спрямована на виведення ПрАТ «Запоріжавтотранс» з скрутного становища. Дуже важливим з точки зору ефективності впровадження алгоритму є визначення відповідальних осіб.

Формування антикризової стратегії ПрАТ «Запоріжавтотранс» передусім його стратегічний аналіз, який дає змогу досліджувати зовнішні та внутрішні фактори середовища транспортного підприємства і зробити відповідні висновки щодо подальшого напрямку діяльності. Однією з характерних рис кризи транспортної галузі є раптові зміни зовнішнього середовища організації. Оскільки правильно обрана стратегія дає можливість вчасно адаптуватися до таких змін, то можна віднести саме її формування як антикризові заходи. З метою формування антикризової стратегії розвитку транспортного комплексу зараз використовуються різноманітні підходи. Найбільш ефективними антикризовими заходом вважаємо формування стратегічного набору ПрАТ «Запоріжавтотранс», тобто конкретних стратегій на кожному рівні стратегічної ієрархії. Такий підхід охоплює всі види діяльності та напрямки розвитку ПрАТ «Запоріжавтотранс». Таким чином, цілями антикризової стратегії ПрАТ «Запоріжавтотранс» мають бути:

- забезпечення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запоріжавтотранс» на основі оптимального поєднання власних і залучених джерел;
- отримання прибутку та підтримання відповідного рівня

прибутковості, достатнього для задоволення всіх потреб в ході реалізації основної, інвестиційної та фінансової діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Успішність антикризового управління ПрАТ «Запоріжавтотранс» часто вирішально залежить від наявних коштів, які необхідні для виконання антикризових заходів. Заходи щодо збільшення потоку грошових коштів можуть бути ефективними лише під час встановлення системи контролю, що забезпечує період антикризових програм, проведення щоденних звірок балансу, щотижня або навіть щодня - затвердження витрат вищим керівництвом транс- спортивна компанія та передача прав на виділення коштів в руки одного або двох вищих менеджерів (керівнику транспортної організації, якщо він очолює реалізацію антикризової стратегії).

Якщо загроза кризи визначається загальною економічною ситуацією в країні, як відбувається зараз, необхідно змінити деякі аспекти відносин з банками.

Стратегія скорочення витрат (економії) для ПрАТ «Запоріжавтотранс» передбачає впровадження коригувальних заходів, щоб зупинити падіння прибутку. У цих умовах слід зосередити зусилля на тих видах діяльності, в яких ПрАТ «Запоріжавтотранс» має найбільший досвід чи явні успіхи на ринку. Стратегія економії базується на правильних кошторисах витрат, які передбачають аналіз фінансових даних за минулі періоди, оскільки вони є найкращою відправною точкою для прогнозування майбутніх витрат. Облік витрат ПрАТ «Запоріжавтотранс» повинен бути комплексним (систематичним) і містити дані про прямі витрати на матеріально-технічні ресурси, прямі та непрямі витрати на персонал, комунальні витрати та соціальної сфери. При прогнозуванні рівня інфляції доцільно дотримуватися консервативного, песимістичного, а не оптимістичного сценарію, щоб забезпечити певну маржу при розрахунку грошових потоків.

Варто звернути увагу на найголовнішу функцію антикризової команди ПрАТ «Запоріжавтотранс» - це боротьба з кризовими явищами, що вже існують. Так основними напрямками роботи антикризової команди ПрАТ

«Запоріжавтотранс» є:

- підтримка фінансової стійкості підприємства, у тому числі за рахунок скорочення працівників, оптимізації процесів оподаткування та залучення кредитних коштів;
- забезпечення соціального спрямування шляхом допомоги та підтримки співробітників;
- по можливості - переїзд команди та засобів виробництва підприємства;
- підтримка ефективної комунікації зі стратегічними партнерами;
- аналіз існуючих збитків;
- порушення питань страхових виплат;
- забезпечення безперервної роботи сучасних комп'ютерних технологій підприємства;
- оцінка ризиків реалізації антикризових дій та їх правових наслідків, аналіз можливого виникнення обставин непереборної сили тощо.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що ПрАТ «Запоріжавтотранс» доцільно розвиватися за такими напрямками: заміна старого нерентабельного автотранспорту новим; введення на ринок нових конкурентних послуг; запровадження нових транспортних маршрутів, для залучення нових клієнтів та ін.

Слід зазначити, що загальна антикризова стратегія діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс» має бути не якимось запасним планом дій, а являти собою сукупність ефективних та універсальних, взаємопов'язаних засобів, які органічно акумулюються з усіма іншими існуючими програмами розвитку діяльності підприємства, які можна використовувати не лише під час кризи, а й у її стабільний період функціонування. Це дозволить гарантувати можливість прогнозування та запобігання різних кризових ситуацій. Наявність великої кількості антикризових засобів, які так чи інакше можуть використовуватися ПрАТ «Запоріжавтотранс» для подолання несприятливих обставин, що виникають вказує на неможливість об'єднання всіх існуючих

антикризових стратегій у рамках однієї або за декількома класифікаційними ознаками.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління та практику діяльності підприємств в реалізація заходів щодо подолання кризи, модель вибору та розробки антикризової стратегія автотранспортного підприємства наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Запропонована модель вибору та розроблення антикризової стратегії ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Ця модель відображає взаємопов'язану сукупність стратегічних та оперативних заходів, кожен з яких підпорядкований місії, цілям та завданням, пов'язаним з реалізацією антикризової політики підприємства. Елементи запропонованої моделі можуть мати як оборонний, так і наступальний характер. Тому при виборі стратегії на ПрАТ «Запоріжавтотранс» необхідно передбачити локальні прийоми та механізм

тактики її реалізації.

Таким чином, в умовах кризового стану на ПрАТ «Запоріжавтотранс», необхідно проводити повноцінний комплекс антикризових заходів, застосовуючи запропонований алгоритм, який стане основним інструментом вирішення стратегічних та оперативних проблем. Впровадження запропонованих заходів, а саме: впровадження алгоритму здійснення антикризових заходів на ПрАТ «Запоріжавтотранс» на основі розробленої антикризової програми підприємства, впровадження довгострокової стратегії економічної безпеки підприємства сприятимуть підтримуванню ефективної господарської діяльності підприємства, позитивно впливатимуть на його фінансові результати, обсяг і якість вироблених товарів, на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Оцінка банкрутства автотранспортного підприємства вимагає детального вивчення фінансового стану підприємства. Зазвичай, оцінка включає аналіз балансу, заборгованості, доходів і витрат, а також оцінку майна та активів підприємства. Оцінка проводиться з метою встановлення можливості погашення заборгованостей та відновлення фінансової стійкості підприємства, а також для прийняття рішення щодо подальшого фінансового комплексування або банкрутства. Оцінку банкрутства можуть проводити спеціалізовані професіонали, такі як аудиторів, фінансові консультанти або юристи.

Таким чином, основною ціллю антикризового управління можна вважати створення умов для ефективної роботи суб'єкту господарювання на ринку як відповідь на всі виклики: економічні, політичні та соціальні, розробку стратегічних планів та програм, заснованих на прогнозуванні й передбаченні розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність.

В представлений кваліфікаційній роботі здійснено науково-теоретичне обґрунтування, проведено оцінку та запропоновано заходи та інструменти антикризового управління на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

На підставі балансу ПрАТ «Запоріжавтотранс» було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз активів і пасивів підприємства за 2021–2022 рр.

Відповідно до отриманих результатів горизонтального аналізу зроблено висновки щодо активів ПрАТ «Запоріжавтотранс». Щодо загальної вартості необоротних активів, то у порівнянні із 2021 р., у 2022 р. вона була меншою на 2,7%, через зменшення вартості нематеріальних активів на 1200 тис.грн. та основних засобів на 80000 тис.грн.

Щодо оборотних активів ПрАТ «Запоріжавтоотранс», то у 2022 р. їх сума зменшилася на 858830 тис. грн., що спричинено погіршенням усіх статей оборотних активів. У 2022 р. відбулось різке зменшення запасів на 43,4 %, що негативно впливає на виробничий та збутовий процес підприємства. У 2022 р. загальна вартість активів ПрАТ «Запоріжавтоотранс» зменшилась на 923270 тис. грн. Цей факт свідчить про значне погіршення потенціалу даного підприємства з 2021 р. За даними підрахунками можемо засвідчити, що підприємство ПрАТ «Запоріжавтоотранс» не має власний оборотних коштів, що було зумовлено перевищенням зобов'язань над оборотними активами.

Стосовно результатів вертикального аналізу активів ПРАТ «Запоріжавтоотранс, зроблено висновки, що:

У 2021 р. активи підприємства на 58,46 % склалися із необоротних активів. Найбільш вагомим елементом необоротних активів були основні засоби (29,63%) та довгострокові фінансові інвестиції (28,67%).

У 2022 р. відбулось зменшення питомої ваги оборотних активів на 14,83%, за рахунок зменшення ваги грошей та їх еквівалентів на 8,43% від загальної суми активів, що є негативним показником.

Зробивши аналіз ліквідності балансу досліджуваного підприємства ПрАТ «Запоріжавтоотранс», одержано висновок, що дане підприємство не є ліквідним, оскільки співвідношення між групами активів та пасивів не відповідає нормативним значенням. Найбільш термінові та відносно термінові борги протягом аналізованого періоду мали тенденцію до зростання. Середньотермінові та довготермінові борги і безстрокові пасиви – збільшувались, що свідчить про погіршення стану підприємства.

Проведений аналіз продемонстрував наявність кризових явищ на ПрАТ «Запоріжавтоотранс» та необхідність застосування механізму антикризового управління в різних видах його прояву. Причиною такого становища є багато чинників, в більшій мірі нестабільність зовнішнього середовища, помилки в управлінні, неефективні антикризові заходи та інструменти антикризового

управління, які невірно визначені через необ'єктивні інструменти оцінки фінансового стану. Саме тому постає потреба в об'єктивній оцінці ефективності механізму антикризового управління на ПрАТ «Запоріжжавтотранс».

Аналіз ПрАТ «Запоріжжавтотранс» дав змогу виокремити групу факторів, які стали причиною виникнення кризового стану підприємства:

- погіршення фінансового стану підприємства, спричинене недостатнім обсягом власних коштів підприємства і відмовою кредитних організацій в подальшому фінансуванні,

- неефективне управління активами,

- зниження конкурентоспроможності продукції на ринку,

- спад обсягів виробництва,

- помилки керівництва, допущені у веденні господарської діяльності

Слід зазначити, що рівень залежності ПрАТ «Запоріжжавтотранс» від економічної ситуації в країні та від ризиків, які пов'язані з припиненням можливості ведення експортно-імпортних операцій, є дуже високим.

До внутрішніх факторів, які стали причиною кризового стану на ПрАТ «Запоріжжавтотранс» слід навести: недостачу власних фінансових ресурсів, низький рівень кваліфікаційного персоналу, збільшення кредиторської та зменшення дебіторської заборгованості, неефективна інвестиційна політика, низький технічний рівень виробництва, дефіцит капіталу, низький рівень маркетингу.

Досліджено вплив специфічних чинників на виникнення кризового стану на ПрАТ «Запоріжжавтотранс», а саме:

- неефективна стратегія розвитку підприємства в умовах ринкової економіки;

- відсутність інноваційної політики на підприємстві, що призвело до повільного впровадження інновацій;

- неефективність керівництва підприємства в питаннях прогнозу банкрутства та виникнення кризових станів в майбутньому;

- зменшення обсягів продажів як наслідок недостатнього вивчення попиту;
- неефективність налагодження шляхів збуту;
- великі борги;
- нездатність управлінців старої школи адаптуватися до ринкових реалій, які швидко змінюються, та вимагають від керівників швидкої реакції в питанні вибору ефективної інвестиційно-фінансової та цінової політики;
- відсутність розробленого механізму, який би давав змогу ефективно виконувати судові рішення, зокрема, які стосуються звернень щодо стягнень майна.

Засновуючись на тому, що рівень фінансового потенціалу вимірюється в процесі оцінки фінансової стійкості організації, то в практичній діяльності доцільно застосовувати моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства для запобігання настанню кризового стану та банкрутства. Виходячи з необхідності постійного проведення моніторингу динаміки показників, обрана на підприємстві методика має бути нескладною в розрахунках та дозволяти отримувати максимально якісну інформацію про поточний фінансовий стан підприємства.

Розраховано за допомогою п'ятифакторної моделі Е. Альтмана ймовірність банкрутства на ПрАТ «Запоріжжавтотранс». Отримане значення дало змогу зробити висновок, що на ПрАТ «Запоріжжавтотранс» висока ймовірність банкрутства.

Друга модель, за допомогою проведено оцінку ймовірності банкрутства на ПрАТ «Запоріжжавтотранс» є найбільш поширена в Україні модель О. Терещенка. Отримане в ході розрахунків значення показало, що на ПрАТ «Запоріжжавтотранс» висока ймовірність банкрутства та низький рівень фінансового потенціалу.

Таким чином, для визначення фінансового потенціалу підприємства за моделями оцінки ймовірності банкрутства краще скористатися декількома моделями, щоб отриманий результат був якісним та точним. В такому

випадку, може йти мова про отримання достовірного результату щодо фактичного рівня фінансового потенціалу підприємства. Наведені вище моделі дають змогу визначити фінансову стійкість підприємства, що і є головним фактором при оцінюванні фінансового потенціалу підприємства.

Визначено шляхи подолання кризи на прикладі підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Визначено, що для того, щоб ПрАТ «Запоріжавтотранс» не було визнано банкрутом необхідно щонайшвидше змінити модель управління з традиційної на антикризову. Для того, щоб запобігти цим наслідкам пропонується керівництву ПрАТ «Запоріжавтотранс» впровадження алгоритму проведення заходів антикризового управління, який буде охоплювати всі підрозділи підприємства, який містить перелік послідовних операцій в процесі розробки та впровадження комплексу програмно-цільових заходів, які спрямовані на відновлення платоспроможності ПрАТ «Запоріжавтотранс» та недопущення його банкрутства. Застосування на практиці наведеного алгоритму дасть змогу діагностувати загальний стан підприємства, провести аналіз ризиків, що можуть в майбутньому мати вплив на роботу підприємства, сформулювати його стратегію та визначити конкретні задачі, методи та інструменти контролю в ході реалізації антикризової програми на ПрАТ «Запоріжавтотранс», оцінити ефективність впровадження антикризової програми на підприємстві. Таким чином, розроблений алгоритм проведення антикризового менеджменту містить всі етапи здійснення антикризових дій та формування антикризової політики, яка буде спрямована на виведення ПрАТ «Запоріжавтотранс» з скрутного становища. Дуже важливим з точки зору ефективності впровадження алгоритму є визначення осіб. З цією метою запропоновано створення відповідального органу на ПрАТ «Запоріжавтотранс». До представників «антикризового штабу» ПрАТ «Запоріжавтотранс» повинні входити представники персоналу підприємства. Крім того, до штабу мають

обов'язково увійти генеральний директор підприємства та головний бухгалтер.

В магістерській роботі запропонований алгоритм, який стане основним інструментом вирішення стратегічних та оперативних проблем на ПрАТ «Запоріжавтотранс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Основні напрямки формування ділової стратегії підприємства. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі) : монографія. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2022. 240 с.
2. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова та ін. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
3. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2006. 248 с.
4. Байцим В. Ф. Механізми та інструменти ефективного антикризового управління корпораціями та підприємствами в умовах світової фінансової кризи. URL: [http:// www.vofpp.lutsk.ua/vofpp/Baitsym_Antikriz](http://www.vofpp.lutsk.ua/vofpp/Baitsym_Antikriz). (дата звернення: 01.11.2023).
5. Бова В.А. Оцінка рівня фінансового потенціалу підприємства : XV Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 16 листопада 2019 року. Київ : НТУУ «КПІ», 2019 . С. 148-149.
6. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 780 с.
7. Важинський Ф. А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. Київ, 2009. Вип. 5. С. 127-130.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 504 с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. Посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 504 с.
10. Вовк Д. Банкрутство підприємства : підручник. Харків : Фактор, 2009. 368 с.
11. Гавриш О. Санація проти банкрутства. *Дзеркало тижня*. Вип. 40

(415). 19-25 жовтня , 2009. С. 4.

12. Гуменюк Д. О. Участь держави у формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Фінанси України*. Київ, 2005. №10. С. 36-38.

13. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. Київ, 2013. № 8. С. 51-53.

14. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2011. 256 с.

15. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством// Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 14 - 18.

16. Іванюта С.М. Антикризове управління : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2017. 288 с.

17. Ключка В.Л. Механізм антикризового державного регулювання галузевих ринків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 25.00.02 «Державне управління». Маріуполь : Донецький державний університет управління, 2016. 20 с.

18. Іващук В.К. Стратегії антикризового управління. *Економіка & держава*. 2009. №11. с. 34-36

19. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

20. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : «Магнолія 2006», 2008. 440 с.

21. Карпунь І. Н. Санація підприємства : підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 448 с.

22. Карпунь І. Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях) : навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 432 с.

23. Клебанова Т. С., Бондар О. М., Мозенков О. В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління : підручник. Львів, 2003. 272 с.

24. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове

- управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 140 с.
25. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. Харків : Фактор, 2008. 423 с.
 26. Кузнецова Н. В. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ : Знання, 2009. 50 с.
 27. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка № 5, 2019. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 02.10.2023)
 28. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К. : Кондор, 2018. 366 с.
 29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. *КНТЕУ*. Київ. 2004. 580 с.
 30. Маринич І.А. Сучасні підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник ПЛТУ України*. 2010. С. 105-108.
 31. Митрофанов Г. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2010. 356 с.
 32. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжавтотранс» URL : <http://avtotrance.pat.ua> (дата звернення: 08.10.2023)
 33. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: підручник. Львів : «Магнолія 2006», 2008. 268 с.
 34. Петрусевич Н. Ю. Застосування контролінгу у сфері управління оборотним капіталом. Матеріали VII Міжнародних наук конф. «Наука і освіта 2004». Том 15. Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2004. С. 33-34.
 35. Стоянова О.С. Ефективні механізми проактивного антикризового управління підприємствами: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04, ДВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2011. 19 с.
 36. Рибалка О. Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства. *Економіст: Літопис*

подій, особистості, ідеї, аналітика й дослідження. № 9, вересень 2005. С. 63-65.

37. Семенов А. Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. Київ : Знання, 2007. 244 с.

38. Сміяна Л. С. Правове регулювання банкрутства: підручник. Київ : КНТ, 2009. 464 с.

39. Т. В. Пепа, В. О. Федорова, А. Б. Кондрашихін, О. В. Андрєєва. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 440 с.

40. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

41. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 226 с.

42. Тітов М. І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консум, 2011. 192 с.

43. Туленков Н. Маркетинговая стратегия фирмы в антикризисном управлении. *Персонал*. 2006. № 6. С. 19-25.

44. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6. С. 142-150.

45. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: підручник. Київ : Кондор, 2009. 380 с.

46. Чумак О. Оцінка ймовірності банкрутства. *Головбух: Всеукраїнська бухгалтерська газета, перший щотижневик для головного бухгалтера*. №15(566), березень 2008. С. 34-39.

47. Шаповал В. М., Аврамчук Р. Н., Ткаченко О. В. Економіка підприємства: уведення в спеціальність: навч. посібник / За ред. В. А. Ткаченка. Київ : Центр навч. літератури, 2008. 288 с.

48. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*.

№ 8 (86), 2008. С. 147-153.

49. Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.

50. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 196 с.

51. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз: навч.посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 528 с.

52. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.

53. Bacon, T. R. (2006) What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. p. 264.

54. Brace, Rebecca (2012). Treasury and Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis. Global Finance. September 2012. URL: <http://www.gfmag.com/magazine/september2012/treasury-a-cash-management-corporate-cash-management-to-have-and-to-hold>. (дата звернення: 06.11.2023).

55. Campbell A. and Sinclair S. (2009). Using the Crisis to Create Better Boards. McKinsey Quarterly, October, 1-7. URL: http://www.mckinsey.com/insights/organization/using_the_crisis_to_create_better_boards. (дата звернення: 06.09.2023).

56. Gajda, W., & Zaplatynskyi, V. (2020). Innovations in crisis management. MEST Journal, 15(1), 32-39.

57. Greyser, Stephen A. (2009). Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management, Management Decision, Vol. 47 Iss: 4, pp. 590-602. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910959431>. (дата звернення: 06.11.2023).

58. Gwozdziwicz, S., & Prokopowicz, D. (2020). Determinants of credit risk management in the context of the development of the derivatives market and the cyclical conjuncture economic processes. International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability, 2(3), 60-75.

59. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR / I. Kubicz // Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. – S. 145-172

60. Walecka, A. (2019). Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise-an attempt at model construction. *Management*, 20(1), 58-70.

61. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 25.10.2023).